

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Удосконалення управління комунікаційною політикою
підприємства**

Виконав:

Ритченко Євгеній Юрійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри

Рецензент:

Шпетна Лариса Володимирівна
Директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Ритченка Євгенія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: **Удосконалення управління комунікаційною політикою підприємства**
- База практичного дослідження: ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми

керівник роботи

Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від		«	»	20	р. №
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)			«	»	2023 р.
4. Вихідні дані до проекту (роботи):					
<u>нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, фінансова, статистична звітність ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми, наукові фахові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління комунікаційною політикою підприємства</u>					
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):					
визначити місце комунікацій в управлінні підприємством; дослідити сутність та економічний зміст комунікаційної політики підприємства; охарактеризувати найбільш застосовувані інструменти управління комунікаційною політикою на підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; проаналізувати існуючий стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг», розглянути маркетингові інструменти в контексті управління комунікаційною політикою підприємства; запропонувати організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг»; надати пропозиції по вдосконаленню репутації підприємства в контексті управління комунікаційною політикою; спрогнозувати тенденції зміни економічного ефекту діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» при реалізації запропонованих заходів з управління комунікаційною політикою. Сформулювати висновки.					

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

Є.Ю. Ритченко

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.Г. Турчина

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Ритченко Є.Ю. Удосконалення управління комунікаційною політикою підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління управління комунікаційною політикою підприємства. Пропонується під управлінням комунікаційною політикою підприємства. Під управлінням комунікаційною політикою слід розглядати комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю. Дослідженнями встановлено, що в теорії менеджменту комунікації є сполучною ланкою між чотирма основними функціями управління: планування, організація, мотивація та контролю, оскільки для їх реалізації необхідні передача та обмін інформацією.

Охарактеризовано господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» - малого підприємства, основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами. Проведено дослідження організаційно-економічного стану ТОВ «ВВМ Трейдінг» та встановлено, що станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність працівників підприємства кількісно склала 27 осіб, в структурі товарної продукції підприємства найбільша частка відведена таким видам добрив як: «Поліфоска» та «Супрофос», порівнюючи основні економічні показники ТОВ «ВВМ Трейдінг» встановлено, що на даному етапі підприємство збиткове, хоча рівень збитковості і зменшився у порівнянні з 2020 р.

Розглядаючи комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем ми встановили, що до них відносяться комунікації зі споживачами (найчастіше проявляється в корпоративних соціальних проектах компанії) і комунікації з партнерами, також товариство має зовнішні зв'язки з органами влади та ЗМІ. ТОВ «ВВМ Трейдінг» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. Так в інтернет мережі існує офіційний сайт даного підприємства, де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками, є інформація для торгових мереж, а також майбутніх співробітників та інвесторів (контакти, сертифікати якості, прайс-листи). Застосовуються такі маркетингові інструменти як: реклама, стимулювання продажу та персональний продаж.

Пропонуємо підсилити роботу відділу маркетингу та продажів працівником, який наразі займає посаду менеджера у відділі збуту. В контексті вдосконалення управління комунікаційною політикою, пропонуються організаційні заходи в напрямку автоматизації. Напрацьовано пропозиції щодо покращення ділової репутації підприємства. За допомогою методу екстраполяції спрогнозовано збільшення рівня витрат на маркетингові комунікації та на цій основі розроблено бюджет комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдінг» на 2023 рік та план комунікацій для менеджерів ТОВ «ВВМ Трейдінг» на планований рік (персональний продаж).

Ключові слова: управління, комунікаційна політика, удосконалення, адміністрування, менеджмент, керівник.

SUMMARY

Rytchenko E.Yu. Improving the management of the company's communication policy.

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Management of organizations and administration », Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical basis of the management of the management of the communication policy of the enterprise was investigated in the qualification work. Offered under the management of the company's communication policy. Under the management of the communication policy, a set of measures should be considered to ensure effective interaction of business partners, organization of advertising, methods of sales promotion and communication with the public. Research has established that in the theory of management, communication is a connecting link between the four main functions of management: planning, organization, motivation and control, since their implementation requires the transmission and exchange of information.

The economic activity of the limited liability company "VVM Trading" - a small enterprise whose main activity is non-specialized wholesale trade in mineral fertilizers - is characterized. A study of the organizational and economic condition of LLC "VVM Trading" was conducted and it was established that as of the end of 2022, the average number of employees of the enterprise quantitatively amounted to 27 people, in the structure of the enterprise's products, the largest share was allocated to such types of fertilizers as: "Polifoska" and "Suprofos", comparing the main economic indicators of VVM Trading LLC, it was established that at this stage the enterprise is unprofitable, although the level of unprofitability has decreased compared to 2020. Considering the communications between the enterprise and the external environment, we established that these include communications with consumers (most often manifested in corporate social projects of the company) and communication with partners, the company also has external relations with authorities and mass media. LLC "VVM Trading" cooperates with other enterprises. Thus, there is an official website of this enterprise on the Internet, where the principles of communication with consumers and suppliers are indicated, there is information for trade networks, as well as future employees and investors (contacts, quality certificates, price lists). Such marketing tools are used as: advertising, sales promotion and personal selling.

We offer to strengthen the work of the marketing and sales department with an employee who currently holds the position of manager in the sales department. In the context of improving the management of communication policy, organizational measures in the direction of automation are proposed. Proposals were made to improve the business reputation of the enterprise. Using the extrapolation method, an increase in the level of marketing communications expenses was predicted, and on this basis, the communications budget of VVM Trading LLC for 2023 and the communications plan for managers of VVM Trading LLC for the planned year were developed (personal selling).

Key words: management, communication policy, improvement, administrative management, manager.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління комунікаційною політикою підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління комунікаційною політикою ТОВ «ВВМ Трейдінг»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Загальний стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг»	27
2.3 Ефективність маркетингових інструментів в контексті управління комунікаційною політикою підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення комунікаційної політики в ТОВ «ВВМ Трейдінг»	46
3.1 Організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг»	46
3.2 Вдосконалення репутації підприємства в контексті управління комунікаційною політикою	55
3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічного ефекту діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» при реалізації заходів з управління комунікаційною політикою	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79
Додаток А Визначення поняття «комунікаційна політика» різними вченими	80
Додаток Б Структура управління ТОВ «ВВМ Трейдінг», м. Суми	81
Додаток В Організаційна структура ТОВ «ВВМ Трейдінг», м. Суми	82
Додаток Г Допоміжні дані до аналізу впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Трейдінг ВВМ»	83
Додаток Д Динаміка рівня чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ»	84
Додаток Ж Фінансова звітність	
Додаток К Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища комунікації вже давно перестали бути просто способом передавання інформації, а стали одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління компаніями, тому ефективна комунікаційна політика для підприємств є необхідною умовою і фактором стійкості, конкурентоспроможності і успіху компанії на ринку. Також для аналізу динаміки та прогнозування стану ринку, оцінювання рівня споживчого попиту та потреби в товарах посилюються вимоги до інформаційного забезпечення маркетингового управління. З огляду на це, комунікаційна політика повинна постійно вдосконалюватись.

Стан вивчення проблеми. Проблемам розвитку та вдосконалення комунікаційної політики підприємств присвячені наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: О. Безчасного [2], авторського колективу: Л. Калініченко, В. Смачило, Д. Попович та ін. [14], С. Кириченко, П. Цвях [16], Л. Ороховська, В. Сібрук [20], І. Садовська І., С. Петропавловська С. [31], А. Устіловська, І. Божидай [33] та інші. Сучасні тенденції управління комунікаційною маркетинговою політикою досліджені в роботах: О. Бовкун [4], А. Длігач [10], Л. Закревська [11], М. Лищенко [19], С. Петропавловська, К. Ковтун [24], С. Смерічевський, С. Зацаринін [32] та багато інших. Проте, для підприємницьких структур дане питання залишається актуальним на будь-якому етапі розвитку економіки через свою специфічність та необхідність постійного розвитку та вдосконалення.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до управління управління комунікаційною

політикою підприємства;

- охарактеризувати найбільш застосовувані інструменти управління комунікаційною політикою на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати існуючий стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг»;
- розглянути маркетингові інструменти в контексті управління комунікаційною політикою підприємства;
- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління комунікаційною політикою підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління комунікаційною політикою підприємства

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти щодо управління комунікаційною політикою підприємства

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування теоретико методологічних положень щодо особливостей формування комунікативної політики в ТОВ «ВВМ Трейдінг» та розробка рекомендацій щодо покращення ділової репутації підприємства з метою досягнення відповідних цілей і вирішення завдань в системі управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління та адміністрування в ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми. Матеріали досліджень, передані в досліджувану організацію, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні

літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Ритченко Є.Ю. Управління комунікаційною політикою підприємства. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П.Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 231-233. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/>.
2. Ритченко Є.Ю. Удосконалення комплексу комунікативної політики та впровадження методів комунікацій на підприємстві. Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року)*. К.: ДУІТ. 2023.. С. 113-115. URL: <https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Основний текст викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінський процес характеризується тим, як здійснюються збір, передача і обробка інформації, що слугує вихідною базою для підготовки рішень, розгортання практичних дій, налагодження контролю і управління виробничими і господарськими процесами. Тому процес управління кожною раз є одночасно і комунікаційно-інформаційним процесом. Інформація, що надходить у процесі управління, обдумується і науково обґрунтовується, накопичується, передається і дані переробляються. Все це має на меті утримання під контролем процесів, що належать управлінню і забезпечують здійснення управлінських функцій у процесі виробництва. Комунікації для суб'єкта економічної діяльності відіграють важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Головним призначенням системи комунікацій підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між його структурними елементами. Розвиток інноваційних технологій поглиблює та диверсифікує комунікаційні процеси на підприємстві шляхом постійного вдосконалення засобів та каналів передачі інформації. Відповідно актуалізує проблему уточнення окремих понять та пошуку ефективних комунікаційних технологій.

В теорії менеджменту комунікації є сполучною ланкою між чотирма основними функціями управління: планування, організація, мотивація та контролю, оскільки для їх реалізації необхідні передача та обмін інформацією [2, с. 74]. Комунікація - це процес, за допомогою якого лідери розробляють систему інформаційного забезпечення, передавання інформації великій кількості людей всередині підприємства та окремим особам та установам, що знаходяться поза нею. Головна мета комунікації – забезпечити, щоб той, кому адресована інформація, однозначно зрозумів, що має на увазі той, хто її посилає

[1, с. 19]. Звідси можемо констатувати, що головний і єдиний суб'єкт комунікації – людина.

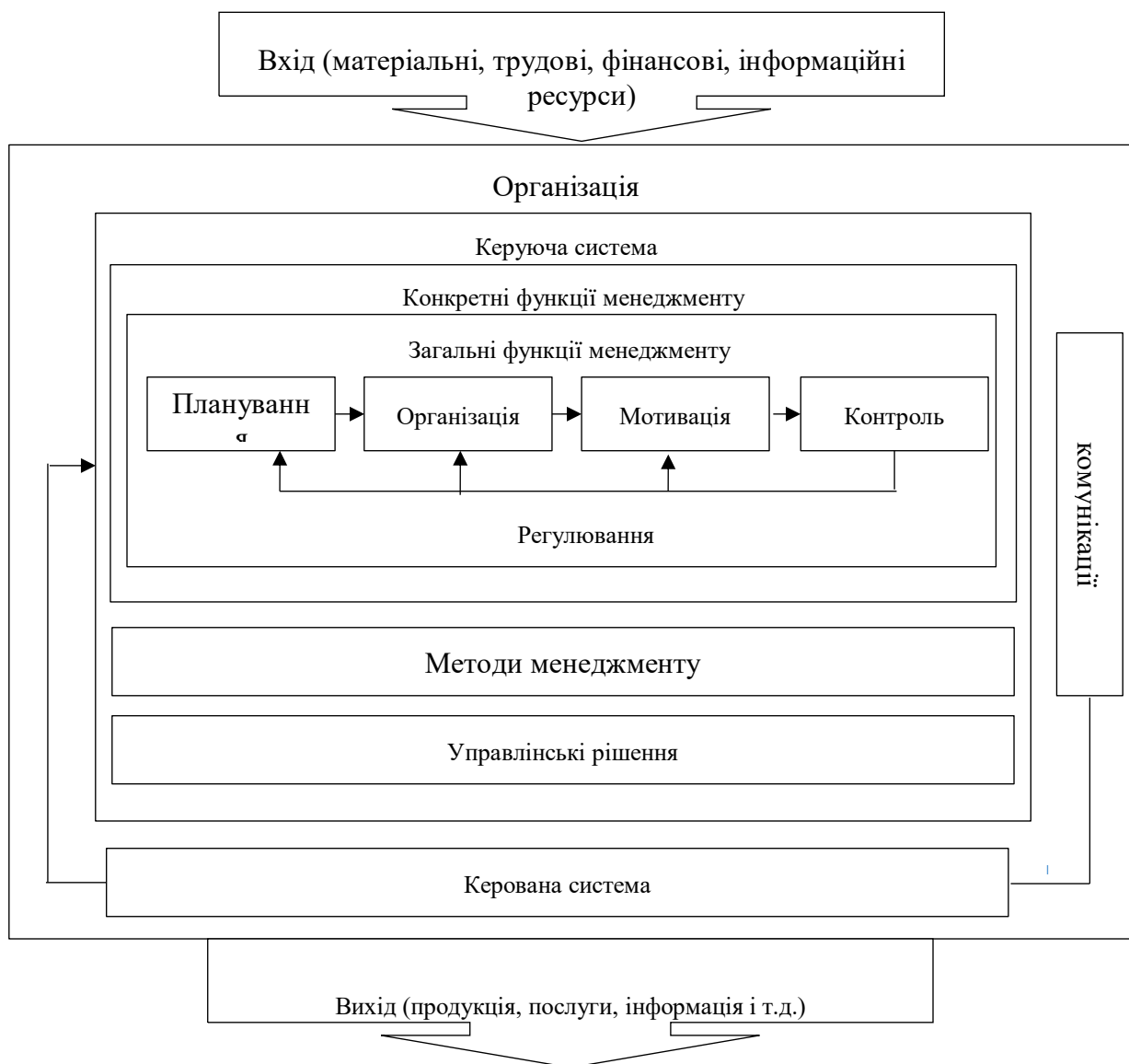


Рисунок 1.1 - Місце комунікацій в управлінні підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [5]

До комунікацій можуть бути віднесені факти, наміри, погляди тощо. Комунікації, які здійснюються на підприємствах, можуть бути класифіковані за наступними ознаками (табл. 1.1).

У сучасних умовах комунікації, що здійснюються за допомогою технічних засобів та інформаційних технологій, набувають найважливішого значення.

Вони використовуються для вдосконалення процесу внутрішніх комунікацій і включають комп'ютери, їх програмне забезпечення, оброблювані дані, основний персонал і користувачів.

Таблиця 1.1 - Види комунікацій на підприємствах

Ознака	Види комунікацій
Суб'єкт та засоби комунікацій	Комунікації за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій; міжособистісні
Форма спілкування	Вербальні; невербальні
Канали спілкування	Формальні; неформальні
Організаційна ознака (просторове розташування каналів)	Вертикальні; горизонтальні; діагональні
Спрямованість спілкування	Низхідні; висхідні

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Здійснюються за допомогою електронної пошти, телекомунікаційних систем, управлінських інформаційних технологій. Менеджери підприємств за допомогою управлінських інформаційних технологій можуть звернутися до інших співробітників за необхідною для вирішення проблем інформацією, а також можуть вивчити літературу про сучасні досягнення в будь-якій галузі, що їх цікавить. Модель процесу комунікацій представлена на рисунку 1.2 [15].

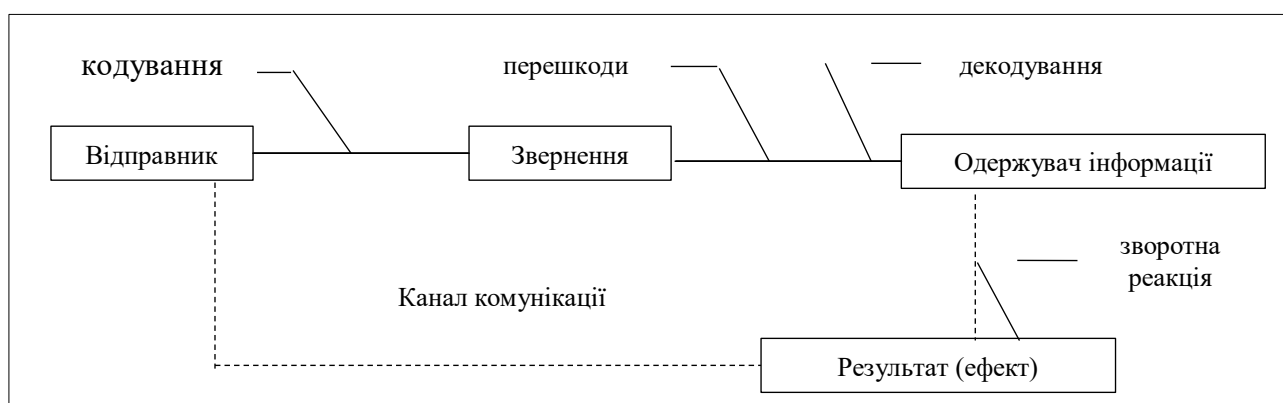


Рисунок 1.2 - Модель процесу комунікацій та її основні елементи

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Дана модель демонструє комплекс елементів комунікації, до яких входять учасники комунікаційного процесу та передбачувані, незалежні чинники. Успішна взаємодія підприємства всередині і зовні вимагає завчасно

підготовленого комунікаційного плану, який орієнтований окремо на споживача та певної комунікаційної системи самого підприємства. Розглянемо в таблиці 1.2 взаємодію всередині компанії, тобто основні елементи комунікаційної системи.

Таблиця 1.2 - Аналіз комунікаційної системи на підприємстві

Показник	Призначення
Визначення комунікаційної системи	Забезпечення необхідного та достатнього обміну інформацією між структурними елементами підприємства.
Переваги	- своєчасне отримання інформації від керівництва; - формування свого організаційного, технологічного та інтелектуального потенціалу; - налагодження зворотного зв'язку між персоналом та споживачем; - підпорядкування стратегії розвитку підприємства; - швидка та ефективна робота між всіма робітниками.
Канали обміну інформацією	Пошук ефективних сучасних технологій каналів комунікації на підприємстві. Популярні технології зараз: - IP-телефонія, яка дозволяє безкоштовно дзвонити по внутрішньому зв'язку; - Email-повідомлення між корпоративними поштовими скриньками; - внутрішні чати в CRM-системі; - особисте спілкування; - відеоконференції.

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Розглядаючи таблицю 1.2 можемо констатувати, що в разі налагодження чіткої комунікації між керівником і співробітником потенціал успішності підприємства збільшується.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства потребує ефективної комунікаційної політики, як інструменту зв'язку між самим суб'єктом господарювання, споживачем та конкурентоспроможність на ринку товарів чи послуг. Тому комунікаційна політика має передбачати комплекс заходів, спрямованих на формування попиту та просування бренду через спілкування та взаємодію з цільовою аудиторією. На думку авторів публікації [7] визначення «комунікаційна політика» на початковому етапі мало на увазі «парасольковий термін», який у корпоративному секторі означав усі види комунікативної

діяльності, від реклами та формування іміджу до внутрішніх комунікацій. В даний час в експертних та наукових сферах здійснюються спроби проаналізувати концепцію комунікаційної політики, знайти її своєрідність на відміну від традиційних видів маркетингової діяльності, наприклад зв'язки з громадськістю, реклама, пропаганда, громадські проекти.

У більшості досліджень вітчизняних науковців комунікаційна політика – це комунікація, що забезпечує формування та реалізацію стратегії соціального суб'єкта у вигляді своїх специфічних комунікаційних ресурсів, коштів, інструментів [17, 25, 28].

Комунікаційна політика розглядається фахівцями у двох аспектах:

- вона має бути пов'язана з реалізацією місії та забезпечувати суттєвий внесок у досягнення організаційних, регіональних, державних цілей. Комунікаційна політика має бути побудована таким чином, щоб сприяти встановленню взаємовідносин із ключовими групами зацікавлених осіб, які можуть вплинути на досягнення наперед намічених цілей. При цьому важливою умовою є постійне спостереження за середовищем [33];

- комунікаційна політика може надати допомогу країні, місту, організації у досягненні конкурентної переваги за допомогою програм, призначених для створення, зміцнення чи захисту репутації чи бренду, для побудови чіткої мережі взаємин із різними групами населення» [33].

Формування комунікаційної політики як частини загальної стратегії організації включає змішаний підхід, що містить елементи адаптаційного (реактивного) та інтерпретаційного (проактивного) підходів. Загалом процес формування комунікаційної політики має бути спрямований на те, щоб встановити сенс мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, індивідуальних та колективних інтересів. Реактивні комунікації притаманні більш закритим жорстким системам. Фахівці з комунікацій у такому випадку вважаються лише як виконавці («агітатори, пропагандисти») тобто їх завдання доносити та просувати інформаційну складову, вони не можуть вносити зміни до системи. Проактивні комунікації характерні для м'яких відкритих систем.

Комунікації стають частиною політики вищого керівництва, і фахівці з комунікацій беруть участь у розробці стратегії, а також цілеспрямовано вносять зміни та аналізують їх. Завданням такого аналізу є прогнозування та встановлення змін, що впливають на відносини організації з громадськістю [31].

Комунікації націлені працювати із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Підходи різних авторів до визначення поняття «комунікаційна політика» наведені у додатку А.

Характеризуючи комунікаційну політику варто відмітити, що вона є одним із найважливіших елементів комплексу маркетингу який дозволяє визначати цільову аудиторію, розробляти стратегію просування товарів на ринках, надавати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар або послугу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики, призводить до отримання максимального прибутку.

Створюючи та реалізуючи товар чи послугу, підприємству необхідно налагодити зв'язок із своїм ринковим сегментом, забезпечити ефективну систему обміну інформацією із покупцями, посередниками, партнерами та іншими контактними аудиторіями. З цією метою використовується комплекс комунікацій, який забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Важливим фактором, що сприяє посиленню ролі комунікацій, а отже і управління ними, є й те, що різноманітні елементи використовуються на тлі мінливих соціальних, економічних і конкурентних сил. На сьогодні управління комунікативною політикою підприємства є чи найважливішою частиною управління підприємства в цілому.

Із-поміж основних комунікаційних цілей варто виокремити: інформування споживачів про підприємство та його товар (послугу); формування позитивного іміджу; мотивацію споживачів; формування й актуалізація потреб споживачів; стимулювання акту купівлі; формування позитивного ставлення до підприємства та його товару; нагадування про підприємство, товар та ін. [40].

Комунікаційна політика підприємства визначає його місію по відношенню до комунікаційного простору, є надбудовою над комунікаційною стратегією, що

визначає набір тактичних маркетингових засобів (тактику маркетингових комунікацій), які використовуються для досягнення певної мети.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору. Основне завдання комунікативної політики – чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації.

Цілі комунікаційної політики підприємства витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів. Цілі комунікаційної політики підприємства зазвичай потрапляють до однієї з чотирьох категорій, які представлені на рис. 1.3.

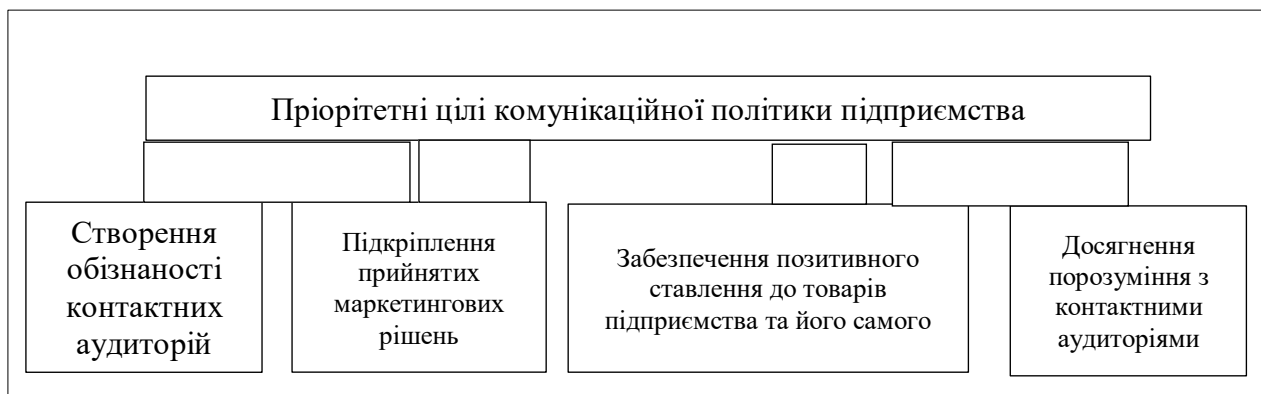


Рисунок 1.3 - Пріоритетні цілі комунікаційної політики підприємства

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та наукових джерел [10, 36]

Проведене дослідження наукових публікацій, в контексті визначеної теми, дозволяє виділити два блоки інструментів комунікаційної політики: базові та синтетичні. До базових інструментів комунікативної політики належать відносяться: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, паблік рілейшнз та директмаркетинг. Серед синтетичних інструментів виділяють виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові

комунікації на місці продажу. Однак в сучасному світі цифрових та Інтернет технологій традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, що викликає потребу використання підприємствами нових інструментів. Автори наукової праці [39] виділяють 10 найпоширеніших новітніх інструментів маркетингових комунікацій.

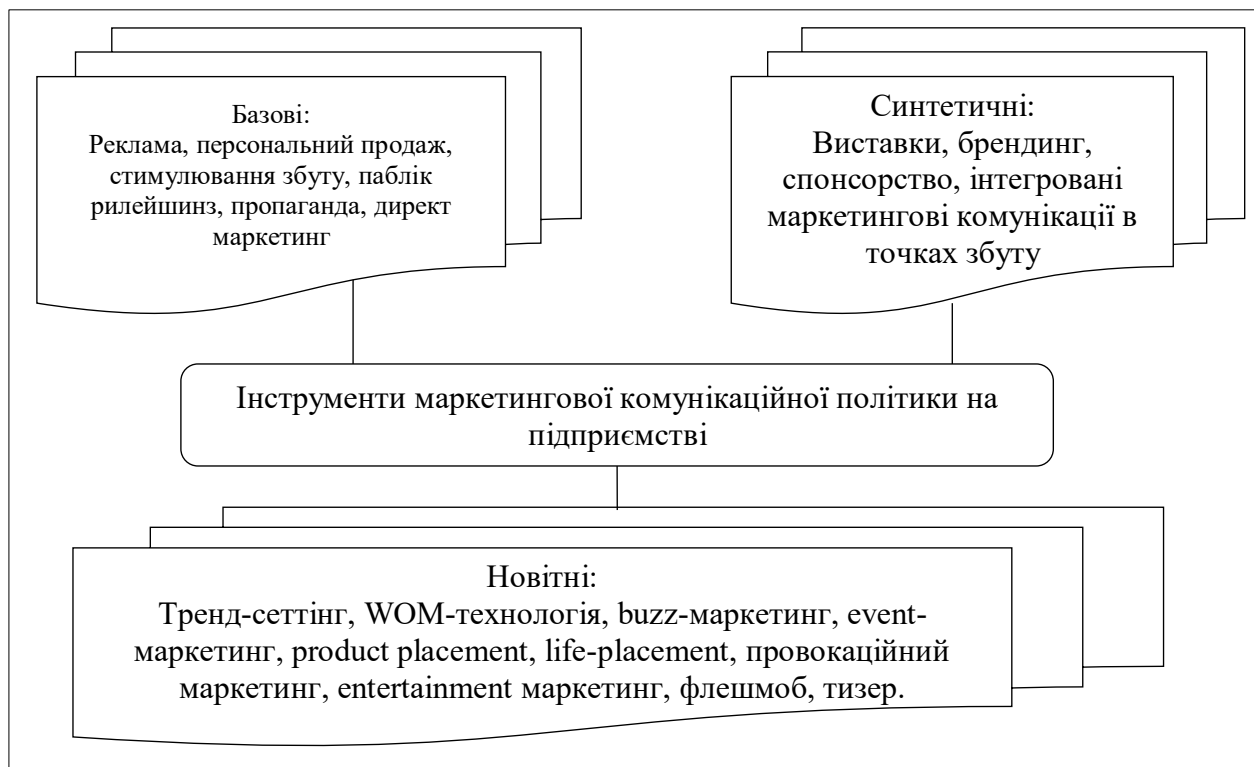


Рисунок 1.4 - Інструменти комунікаційної політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Кожен із вище наведених інструментів комунікаційної політики має особливості щодо сфери застосування та найбільшої доцільності, однак, разом вони створюють єдиний комплекс, тобто систему заходів інформаційної діяльності, спрямовану на те, щоб переконати споживача шукати і купувати продукцію підприємства. Базові цілі представлених заходів щодо формування громадської думки лежать в основі будь-якої комунікаційної політики і тому формують її фундамент. Ці цілі можна віднести до розряду стратегічних і довгострокових, але тактично вони можуть успішно реалізовуватися як

інструментами безпосереднього формування громадської думки так і виступати засобами реклами, персональних комунікацій, стимулювання продажів.

Підприємство, яке досліджується, приділяє значну увагу персональним комунікаціям. Останні передбачають можливість прямого діалогу між продавцем та покупцем для встановлення тривалих відносин з купівлі-продажу. У даному виді комунікаційної політики є свої переваги: продавець встановлює персональні контакти зі споживачами, водночас проводиться персональна, індивідуальна робота, що допомагає, наприклад, вести базу клієнтів із докладною інформацією, а це, у свою чергу, дає можливість підприємству ясно та чітко бачити своїх споживачів та розуміти їх. Як ми вияснили, успішні торгівельні підприємства, концентрують увагу одночасно на своїх співробітниках та на клієнтах. Вони добре розуміють значення ланцюжка «послуга-прибуток», що пов'язує прибуток фірми із задоволеністю співробітників та клієнтів. Цей ланцюжок, здебільшого, складається з п'яти ланок (рис. 1.5).

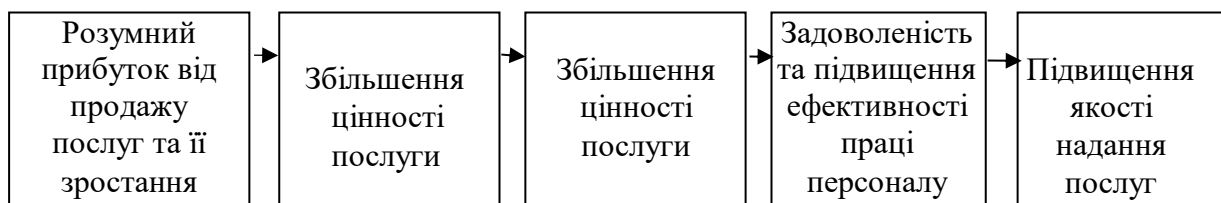


Рисунок 1.5 - Ланцюжок «послуга-прибуток»

Джерело: побудовано автором на основі вивчених наукових джерел [24, 37] та власних досліджень базового підприємства

Так, як переконують дослідники [30] досягнення високих показників починається з турботи про тих, хто піклується про клієнтів. Усе це означає, що комунікації у торгівельному бізнесі вимагають до себе більшої уваги, ніж у виробничих сферах, заснованих на трьох «Р»: люди, довкілля, процес. Торгівельним підприємствам важливо впроваджувати у роботі елементи комунікаційної політики використовуючи ще й спеціальні методи. Для згаданих

підприємств важливо розуміти природу та сутність послуг, враховувати їхню специфіку в управлінні комунікаціями. Тут важливо розробляти системи зовнішніх, внутрішніх та двосторонніх (інтерактивних) комунікацій.

Внутрішні комунікації є частиною процесу створення та якісного надання, наприклад, консультаційної послуги. Вони мають на меті контроль за якістю роботи співробітників, ефективне навчання та мотивацію працівників, які працюють з клієнтами, а також весь персонал у команді який забезпечує задоволеності споживача. Фактично, внутрішні комунікації мають бути первинними по відношенню до зовнішніх комунікацій.

Інтерактивні комунікації створюють можливості обслуговування покупця надаючи індивідуальне замовлення, з орієнтацією на його особисті вимоги та потреби.

Стимулювання збуту, на відміну від реклами знайомить покупця з послугою і наближає послугу до покупця. До методів стимулювання збуту відносять: фінансові засоби стимулювання (знижки, гарантія повернення грошей, надання безкоштовної продукції чи послуг, бонуси, купони), використання упаковки, акції, сервісна політика, лотереї та розіграші, а також участь у виставках, фірмовий стиль та імідж підприємства [9].

Такі синтетичні інструменти (рис. 1.4) як участь у виставках дає підприємству можливість не лише залучити потенційних клієнтів, а й укласти контракти з новими партнерами на найвигідніших умовах. Імідж – це сукупність свідомих чи несвідомих уявлень, образів, які у цільових аудиторій стосуються торговельного підприємства (у нашому випадку) чи його продукту. В сучасній ринковій ситуації. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства, що надважливо для залучення споживачів та партнерів, прискорення продажів, а відтак, і збільшення обсягів останніх, полегшує доступ до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) та сприяє веденню комерційних операцій. Імідж може бути різним для окремих цільових аудиторій, оскільки їхня поведінка щодо підприємства, зазвичай, відрізняється. Тож, чим краща громадянська позиція підприємства для широкого загалу, тим

вища конкурентоспроможність для партнерів. Крім того, існує внутрішній імідж підприємства, тобто уявлення працівників щодо організації в якій вони працюють. Імідж є інструментом досягнення стратегічних цілей будь якого господарюючого суб'єкта [3, с. 31].

Підводячи підсумок викладеного вважаємо, що під комунікаційною політикою слід розглядати комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю. Можемо стверджувати, що вдало вибудована комунікаційна політика підприємства, яке займається торгівельним бізнесом (на кшталт ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми) є основою для задоволення як бажання співробітників працювати в команді так і відіграє вирішальну роль для забезпечувати потреби та задоволення споживачів. Зовнішні комунікації дозволяють формувати сприятливе інформаційне поле навколо організації, чітко спрямовувати інформаційні потоки до адресатів та розробляти заходи щодо просування послуг у певних сегментах. В залежності від впливу перелічених факторів підприємство може розробити і застосувати різні варіанти комунікаційних маркетингових стратегій.

Для досягнення результату у вигляді злагодженої роботи команди підприємства та прихильність споживача недостатньо лише запускати розрізнені рекламні кампанії і готувати окремі акції в онлайні або офлайні. Натомість дуже важливо задіяти комплексний підхід до взаємодії між робітниками підприємства та з своїм споживачем, результатом якого стане ефективна робота та прибутковий бізнес.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг», відповідно до чинного законодавства, засноване 31.08.2009 року, головний офіс знаходиться в м. Суми. Юридична адреса підприємства 40024, Сумська область, місто Суми, вулиця СКД, будинок 24, офіс 13.

Під керівництвом директора Яременка Володимира Олексійовича ТОВ «ВВМ Трейдінг» займається оптовою торгівлею мінеральних добрив, що завозять з Польщі. Партнери підприємства - провідні виробники мінеральних добрив Польщі такі як: «Фосфан», «Група Азоти», «Сяркополь» та «Лювена». Імпортуючи їхню продукцію в Україну, ТОВ «ВВМ Трейдінг» дає можливість фермерам використовувати тільки якісні мінеральні добрива. Для здійснення виробничої діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» використовує власні та орендовані складські приміщення, що знаходяться по всій території країни, а саме в містах: Ковель, Любомль, Кропивницький, Кам'янське, Христинівка та Полтава.

Безперервне та ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, заснованій на класичній структурно-функціональній концепції відповідно до сучасних вимог (Додаток Б). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання.

Управління комунікаційною політикою підприємства значною мірою залежить від загальної концепції управління підприємством, де, як ми вияснили, існує чіткий розподіл обов'язків, що виключає дублювання різними ланками

функцій управління. Структура управління дає можливість оптимізувати витрати ресурсів, чисельність і завантаженість персоналу, налагодити взаємодію між структурними одиницями як усередині підприємства, так і з клієнтами та постачальниками (Додаток В).

Розглянемо та проаналізуємо структуру товарної продукції за 2020 – 2022 рр. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Види добрив	Роки						В середньому	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Поліфоска	58529,0	20,1	296815,5	22,4	309211,6	30,7	221518,7	25,3
Салетросан	23525,3	8,1	87015,3	6,6	32117,8	3,2	47552,8	5,4
Сульфоамофос	27986,3	9,6	222157,1	16,7	154327,5	15,3	134823,6	15,4
Суперфосфат	23247,2	8,0	189717,1	14,3	122908,8	12,2	111957,7	12,8
Супрофос	72048,5	24,8	258801,9	19,5	201442,3	20,0	177430,9	20,3
Потафоска	27061,3	9,3	62442,8	4,7	36808,6	3,7	42104,2	4,8
Тарногран	29905,9	10,3	81201,4	6,1	53077,1	5,3	54728,1	6,3
Сульфат магнію	2641,4	0,9	14226,1	1,1	20157,4	2,0	12341,6	1,4
Сульфат амонію	11626,7	4,0	48201,3	3,6	30502,4	3,0	30110,1	3,4
Інші	14086,6	4,8	66747,9	5,0	47553,9	4,72	42796,1	4,9
Всього	290658,3	100	1327326,4	100,0	1008107,4	100	875364,0	100,0

Джерело: розраховано та складено автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна зробити висновки стосовно того, що найбільшим попитом підприємства користуються такі види добрив як: «Поліфоска» та «Супрофос». Їхня частка в загальній виручці реалізованої продукції в 2022 р. становить 30,7 % та 20,0 % відповідно. В середньому за три роки питома вага доходу від реалізації Поліфоски склала 25,3 % в загальній сумі виручки від реалізації продукції, а Супрофосу – 20,3 %. Серед клієнтів підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» найпопулярнішими є такі добрива як: «Поліфоска 8» з формулою NPK (S) 8-24-24 (9), «Поліфоска 6» з формулою NPK (S) 6-20-30 (7). «Поліфоска 8» – ефективне добриво для будь-якої культури, так як містить рівномірне співвідношення основних елементів живлення для

забезпечення потужного проростання рослин. «Поліфоска 6» є цінним добривом для культур, що вимагають високих норм доступного калію, зокрема це технічні та олійні культури. Також добриво є ефективним на ґрунтах, які мають низький вміст калію. Головною фішкою у підприємства є значно висока якість продукції та, в свою чергу, дотримання оптимальних цін.

Для розвитку підприємства вагоме значення має забезпечення його основними засобами та ефективність їх використання (табл. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.2 - Динаміка складу та структура забезпечення підприємства основними засобами

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7599,7	80,3	8322,8	62,2	8809,6	60,6	1209,9	115,9
Машини та обладнання	1037,4	11,0	2794,3	20,9	2752,1	18,9	1714,7	265,3
Транспортні засоби	633,1	6,7	1672,2	12,5	2259,8	15,5	1626,7	356,9
Інструменти, прилади та інвентар	180,2	1,9	506,6	3,8	583,7	4,0	403,5	323,9
Інші основні засоби	18,9	0,2	92,1	0,69	138,4	1,0	119,5	732,3
Всього основних засобів	9469,3	100	13388	100	14543,6	100	5074,3	153,6

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Розрахунки представлені в таблиці 2.2 показали, що вартість основних засобів в 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 5074,3 тис. грн., це відбулося, в основному, за рахунок збільшення кількості транспортних засобів на 1626,7 тис. грн. та машин та обладнання на 1714,7 тис. грн. Зростання також відбувається й по інших позиціям. Щодо структури ОЗ, необхідно відмітити, що прослідковується збільшення часток усіх статей, крім будинків, споруд та передавальних пристроїв, їхня частка зменшилась на 19,7 п. в. А найбільше зросла частка транспортних засобів, на 8,8 п. в. Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про збільшення активної частини основних засобів. Але, при цьому, найбільшу частку в структурі ОЗ в 2022 році займають будинки, споруди

та передавальні пристрої – 60,6 %, це свідчить про те, що більша частина основних засобів не зайнята у виробничому процесі.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр., (+;-)	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	9305,5	11428,65	13965,8	4660,3	150,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4	87,1
Фондоозброєність, тис. грн./особу	300,18	300,75	517,25	217,07	172,3
Фондовіддача, грн.	31,235	116,140	72,184	40,949	231,1
Фондомісткість, грн.	0,032	0,009	0,014	-0,018	43,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. №1-ПВ «Звіт з праці»

З проведених розрахунків, наведених в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що фондоозброєність в 2022 році зросла на 217,07 тис. грн., або 72,3 %, це відбулося за рахунок збільшення вартості основних фондів на 50,1 %, та через скорочення чисельності працівників на 4 особи в порівнянні з 2020 роком. Фондовіддача зросла більше ніж в 1,3 рази. Це відбулося через збільшення вартості основних фондів на 4660,3 тис. грн., а також збільшення обсягу реалізованої продукції. В свою чергу фондомісткість, хоч за повний період зменшилась на 56,7 %, що є позитивним, в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, вона зросла на 55,6 %, на це вплинули ті ж фактори, що й на фондовіддачу. Фондоозброєність має тенденцію до зростання, що свідчить про інтенсивне використання основних фондів. Така сама ситуація проглядається й з фондовіддачею в період з 2020-2021 рр., однак, вже в 2022 р. через політичну та економічну ситуацію в країні цей показник пішов на спад. Натомість фондомісткість в період 2021-2022 рр. зростає, що є негативним фактором та свідчить про неефективне використання основних засобів.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Важливим етапом аналізу є забезпечення та ефективність використання даного ресурсу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання на ТОВ «BVM Трейдинг»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4,0	87,1
Відпрацьовано люд.- год. - всього	56575	71478	48762	-7813,0	86,2
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1825	1881	1806	-19,0	99,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	9376	34930	37337	27961,2	398,2
на 1 люд. – год., грн.	5137,6	18569,7	20674,0	15536,5	402,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	4380,4	7696,8	5592,2	1211,8	127,7
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	11775,3	16878,9	17259,9	5484,6	146,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

За даними таблиці 2.4 можна відзначити загальне зменшення персоналу працюючих підприємства на 12,9 %, це відбулось, в основному, за рахунок скорочення середньооблікової чисельності робітників на 4 особи. Але, незважаючи на цю негативну динаміку зменшення чисельності працівників, чистий дохід на 1 середньорічного працівника зріс на 27961,2 тис. грн., тобто майже в 3 рази. Середньомісячна оплата праці одного працівника за три роки зросла з 11775,3 грн. до 17259,9 грн., тобто на 46,6 %. Також фонд оплати праці у 2022 році, у порівнянні з 2020 роком, зріс на 1211,8 тис. грн., тобто на 27,7 %.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва, використовують ряд відповідних критеріїв і систему

взаємопов'язаних показників, які повинні забезпечувати порівнянність витрат, які понесені на виробництво продукції з кінцевими результатами роботи.

Прибуток є найважливішим узагальненим показником у системі оцінювальних показників ефективності виробничої, комерційної і фінансової діяльності підприємства. Сума прибутку, яку одержує підприємство, обумовлена обсягом реалізованої продукції, її якістю і конкурентоздатністю на внутрішньому та зовнішньому ринках, асортиментом, рівнем витрат та інфляційних процесів, які неминуче супроводжують становлення ринкових відносин. Система показників фінансових результатів містить у собі не лише абсолютні, а й відносні показники ефективності господарювання, до яких належить рентабельність. Чим вищий рівень рентабельності, тим вища ефективність господарювання підприємства.

Таблиця 2.5 - Основні показники діяльності ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	9376,07	34929,64	37337,31	27961,24	398,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	31,24	116,14	72,18	40,95	231,1
Собівартість, тис. грн.	258466,8	1126492,1	952594,3	694127,5	368,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	32191,3	200834,3	55513,1	23321,8	172,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1038,43	5285,11	2056,04	1017,61	198,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	3,46	17,57	3,97	0,52	114,9
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-9095,7	53762,2	-83,5	9012,2	0,9
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-293,41	1414,79	-3,09	290,32	1,1
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,98	4,70	-0,01	0,97	0,6
Рівень рентабельності, %	-3,52	4,77	-0,01	3,51	X

Джерело: розраховано та складено автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Розрахуємо та проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.5).

Підсумовуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» (таблиця 2.5) можемо констатувати, що порівнюючи показники 2022 р. з 2020 р., чистий дохід від реалізації продукції зріс на 717449,3 тис. грн, майже у 3,5 рази однак і собівартість реалізованої продукції підвищилася більш швидкими темпами – майже в 3,7 разів (на 694127,5 тис. грн). Зафіксовано і збільшення валового прибутку на 23321,8 тис. грн, тобто на 72,4 %, а також зменшення збитку в 2022 році на 9012,2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. На даному етапі підприємство збиткове, хоча рівень збитковості і зменшився у порівнянні з 2020 р.

2.2 Загальний стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Ведення адміністративно-управлінської діяльності в досліджуваному підприємстві забезпечується менеджерським апаратом на чолі з його директором, який організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за фінансово-економічний стан всієї компанії та за її господарські процеси. Розглянемо показники ефективності управління в ТОВ «Трейдінг ВВМ» (табл. 2.6).

Як бачимо з даних таблиці витрати на управління в ТОВ «Трейдінг ВВМ» у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 1264,6 тис. грн., або в 2,34 рази, але в порівнянні з 2021 р. сума витрат на управління скоротилася на 1477,6 тис. грн., або на 40%. Отже, можна зробити висновок про те, що ефективність управління в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. покращилася, так як показник ефективності управління збільшився на 0,618 од. і знаходиться на досить високому рівні, хоча в порівнянні з 2021 р. спостерігається незначне зниження ефективності управління, так як показник ефективності за цей період знизився на 0,017 од.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності управління ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн./особу	9376,1	34929,6	37337,3	27961,2	398,2
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,00	372,54	398,22	298,22	398,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	300,18	300,75	517,25	217,07	172,3
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,00	100,19	172,32	72,32	172,3
Результативність управління	1,000	3,718	2,311	1,311	231,1
Питомі витрати на управління,%	2,53	3,61	2,28	-0,25	90,1
Ефективність управління	0,395	1,030	1,013	0,618	256,6
Витрати на управління, динаміка, %	100	391,1	234,2	134,23	234,2
Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн	0,003	0,003	0,002	-0,001	67,5
Витрати на управління на 1 грн. основних та оборотних засобів, грн.	0,011	0,006	0,003	-0,007	32,1
Витрати на управління на одного працюючого, тис. грн./на особу	30,39	96,96	81,73	51,34	268,9
Питома вага керівників в загальній чисельності працівників підприємства, %	6,45	5,26	7,41	0,96	114,8
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції, %	0,36	0,33	0,23	-0,13	63,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та п.п 2.1

У штаті ТОВ «ВВМ Трейдінг» є виконавчий директор, який здійснює обов'язки керівника за його відсутності. До наступного рівню управлінської ієрархії відносяться начальники відділів (див. додаток В), які організовують, контролюють роботу персоналу та ініціюють підвищення ефективності в довірених їм підрозділах. Виконавчим рівнем в структурі ієрахії є склад спеціалістів (менеджерів з реалізації, менеджерів з постачання, логістів та інших працівників), які виконують поставленні перед ними завдання. До функцій останніх входить: пошук клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень від клієнтів, складання договорів та ведення замовлення до моменту його виконання. Структура ТОВ «ВВМ Трейдінг» встановлює такі відносини між рівнями управління і функціональними підрозділами, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей підприємства. Цьому сприяє спеціалізований поділ

праці на підприємстві. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Складові структури управління досліджуваного підприємства взаємопов'язані між собою завдяки горизонтальним та вертикальним взаємозв'язкам.

Отже, під чітким керівництвом Яременка В.О. товариство з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдинг» працює, прагне рухатися вперед розширюючи виробничі зв'язки, збільшувати обсяги імпорту. Поспілкувавшись з керівником ми вияснили, що він має амбітні плани – увійти в топ п'ять постачальників мінеральних добрив для аграрного бізнесу. Візія підприємства – стати визнаним у світі національним трейдером.

Комунікації, як вже зазначалось в розд. 1, це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, і може доводити їх до працівників організації. На ТОВ «ВВМ Трейдинг» використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами підприємства. Розглядаючи комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем ми встановили, що до них відносяться комунікації зі споживачами (найчастіше проявляється в корпоративних соціальних проектах компанії) і комунікації з партнерами, також товариство має зовнішні зв'язки з органами влади та ЗМІ. Завдання зовнішніх комунікацій - задовольнити інформаційні потреби підприємства, налагодити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж компанії.

ТОВ «ВВМ Трейдинг» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. Так в інтернет мережі існує офіційний сайт даного підприємства - www.vvm-trading.com.ua, де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками, є інформація для торгових мереж, а також майбутніх співробітників та інвесторів (контакти, сертифікати якості, прайс-листи).

Важливим елементом процесу управління комунікаційним процесом в ТОВ «ВВМ Трейдинг» є управлінське рішення, яке приймається на всіх рівнях управління за допомогою розпоряджень, постанов, наказів та доводиться до підлеглих. Управлінські рішення доводяться своєчасно, одержання інформації підтверджується підписом. Дуже важливо, щоб інформація, яка надходить з «вищого» рівня була зрозумілою і не викликала «шумів». Якщо управлінське рішення потребує зворотного зв'язку, то він також здійснюється за допомогою комунікацій – у вигляді звітів, доповідних записок.

Обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти, що використовуються всередині організації, як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може, наприклад, передаватись з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури та ін.

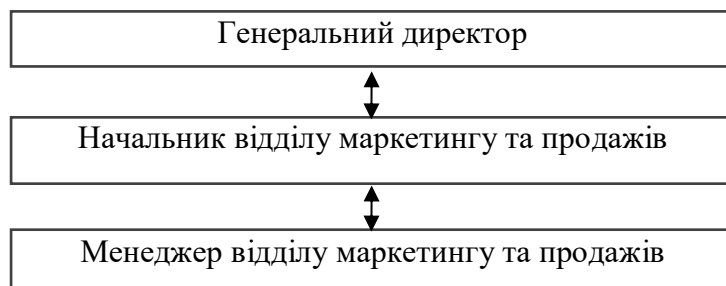


Рисунок 2.1 - Приклад здійснення вертикальних комунікацій у ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, ТОВ «ВВМ Трейдинг» використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво підприємства довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення

справ. Створена керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Вертикальні зв'язки будуються по лінії керівництва: від керівника до підлеглого (рис. 2.1).

Вертикальні комунікації у ТОВ «ВВМ Трейдінг» можуть іти формально означеним скалярним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Нисхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою підприємства, для інструктажу стосовно роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт, для надання підлеглим інформації щодо результатів діяльності організації. Висхідні комунікації слугують засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу підприємства. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми. Використання обох типів вертикальних комунікацій дозволяє вищому керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується. Слід зазначити, що на ТОВ «ВВМ Трейдінг» переважають нисхідні комунікації, що дуже часто спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

Комунікації між підрозділами. Поряд з використанням вертикальних комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдінг» застосовує і горизонтальні комунікації. Останні мають місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, що знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і

тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії. Горизонтальні комунікації, як ми помітили, в основному, протікають неформальним способом, тобто безпосередньо через спілкування між співробітниками. Так, якщо одному відділу необхідна інформація від іншого відділу, то надання запиту і надходження у відповідь інформації, найчастіше, відбувається безпосередньо, минаючи директора, утворюючи наступну схему (рис. 2.2).

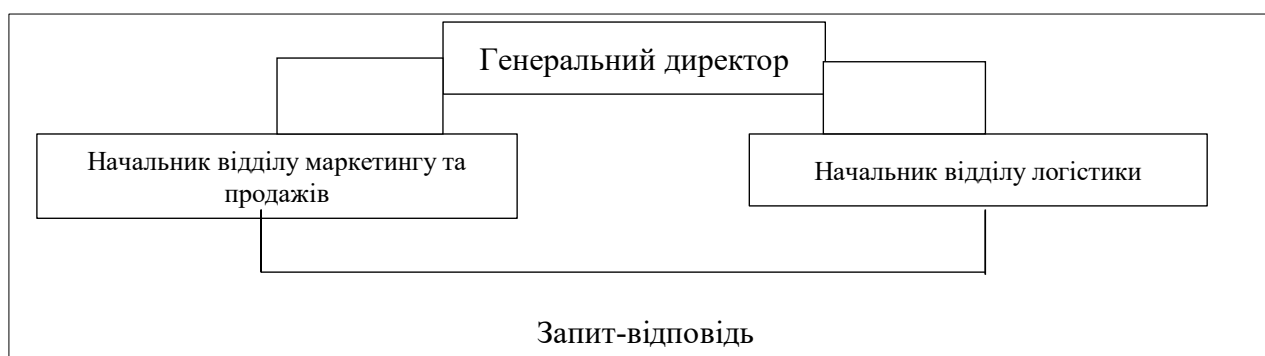


Рисунок 2.2 - Приклад здійснення горизонтальних комунікацій у ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Досліджуючи комунікативний процес у ТОВ «ВВМ Трейдінг», ми виявили, що крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації. Неформальні комунікації характеризуються тим, що обмін інформацією відбувається (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. На досліджуваному підприємстві вони можуть здійснюватися спонтанно, наприклад, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються, чи плануються в підприємстві. В останньому випадку «санкціонованим»

витоком інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

В якості пропозицій, стосовно визначеної проблеми, вважаємо, що керівникам відділів варто більше уваги звертати на комунікаційні стилі. Ми помітили, що із п'яти комунікаційних стилів («відкриття себе», «реалізація себе», «замкненість в собі», «захист себе», «торгуватися за себе»), керівництво ТОВ «ВВМ Трейдинг» найчастіше використовує комунікаційний стиль, який характеризується замкнутістю в собі, тобто одночасно низьким рівнем відкритості і низьким рівнем зворотних зв'язків. У цьому випадку він ізолює себе, не даючи іншим пізнати його.

Міжособові комунікаційні процеси в ТОВ «ВВМ Трейдинг» суттєво впливають на соціально-психологічний клімат, на ефективність роботи кожного працівника. Згадані процеси можуть виникати між керівником і робочою групою. Слід відмітити, що в ТОВ «ВВМ Трейдинг» ці відносини часто бувають неефективними. Великий обсяг роботи призводить до погіршення такого роду комунікаційних процесів, оскільки керівника цікавить, частіше за все, вирішення тільки однієї проблеми - виконання запланованого обсягу робіт, а про людські стосунки він забуває. Люди, іноді, незадоволені таким відношенням, вони роздратовані, знервовані. Великий обсяг роботи не дозволяє їм одержати своєчасну необхідну інформацію, якість обробки одержаної інформації не завжди достатня, а керівник, як ми помітили, не має вільного часу вивчати пропозиції працівників.

Важливе значення в покращенні міжособових комунікаційних механізмів між робітниками і їх керівниками мають добре розроблені посадові інструкції. Вони допомагають ліквідації «шумів» у комунікаційних процесах, коли відбувається комунікація відносно роботи. Посадова інструкція дає змогу будувати відносини згідно її положень, де чітко визначають завдання, обсяги роботи тощо. Тому в останній час позитивним в роботі ТОВ «ВВМ Трейдинг» слід вважати своєчасне затвердження і перегляд посадових інструкцій, які

розробляються з урахуванням нових вимог праці. Проте, слід відмітити, що посадові інструкції удосконалені належним чином, в основному, для керівників підрозділів, а для самих працівників цих підрозділів використовуються старі посадові інструкції. В сучасних умовах посадові інструкції повинні враховувати мобільність дій працівників, що постійно виникають. Тому вдосконалення (осучаснення) посадових інструкцій значно покращуватиме комунікаційні процеси.

Для оцінки ефективності комунікаційного процесу в ТОВ «ВВМ Трейдинг» нами було проведено опитування керівників підрозділів. Така оцінка проводилась за 10-бальною шкалою, її результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати експертної оцінки ефективності комунікаційного процесу в ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Складові оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Значення показника
Організаційна структура управління	8	7	8	9	8	8,0
Стиль комунікацій	7	6	6	8	7	6,8
Канали зв'язку	6	5	5	5	6	5,4
Мережі	8	7	8	8	7	7,6
Технічне та програмне забезпечення	7	7	6	6	7	6,6
Психологічний клімат	8	7	6	7	7	7,0

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Представлені в таблиці 2.7 результати переконливо доводять, що вузькими місцями комунікаційної складової підприємства експерти виділили стилі комунікацій, що використовуються при здійсненні міжособистісних комунікацій. Це підтверджує раніше згадану нашу думку. Респонденти зазначили, що на даному підприємстві найчастіше використовується стиль

«замкнутості в собі» та «захист себе». Крім того, найменший рівень оцінок отримали канали зв'язку, а також технічне і програмне забезпечення.

Ефективність внутрішньо - та позаорганізаційних комунікацій або те, наскільки сприяють реалізації організаційних цілей затрачені на цей процес організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Індивідуальні фактори пов'язані з роботою співробітників товариства, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні: відмінності у сприйнятті, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікацій, культурні відмінності. До організаційних факторів відносяться: організаційна структура, фільтрація, інформаційне перевантаження, неадекватне технічне оснащення. За допомогою аналізу впливу комунікаційних перешкод у ТОВ «ВВМ Трейдинг» (табл. 2.8) ми намагались встановити недоліки, що існують при реалізації процесу комунікацій на підприємства.

Таблиця 2.8 - Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій у ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Комунікаційний бар'єр	Наявність/відсутність	Примітки
Вибіркове сприйняття	+	Інформація не завжди відповідає кваліфікації та досвіду одержувача
Фільтрація	+	Викривлення інформації перед вищим рівнем
Відмінності у сприйнятті	+ –	Є причиною непорозуміння між «молодою» та «похилою» частинами колективу
Семантичні перешкоди	+	Існують при будь-якому спілкуванні
Суб'єктивна оцінка	–	Всі працівники досить добре знають один одного
Поганий зворотній зв'язок	+/-	
Культурні відмінності	–	
Навички комунікацій	+	
Інформаційне перевантаження	+	

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Керівництво ТОВ «ВВМ Трейдинг» повинно розуміти, що раціональний розподіл потоків інформації в апараті управління вимагає дотримання такого принципу, при якому інформація негайно б поступала на той рівень ієрархії структури управління, де вона може бути оброблена з найменшими витратами часу та максимальною ефективністю. Відсутність інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем не забезпечує раціональної та ефективної комунікації, і внаслідок цього прийняті управлінські рішення можуть бути суто суб'єктивні, необґрунтовані, несумісні з науковим управлінням.

Комунікаційна політика здатна слугувати в якості основного інструменту, за допомогою якого підприємство може досягати та утримувати конкурентне становище на ринку. Якщо керівники організацій не зацікавлені в необхідності зміни інформаційної технології, то це може призвести до непоправних втрат окремих ринкових позицій.

В ході дослідження нами встановлено, що керівництвом ТОВ «ВВМ Трейдинг» зверталась увага на втрати інформації у процесі здійснення вертикальних комунікацій і, навіть, розроблялись заходи по підвищенню ефективності вказаного напрямку, однак, не приділялась належна увага горизонтальним комунікаціям. Вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні відносин співробітництва між працівниками організації, такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації. Тому, підприємству необхідно приділяти більше уваги внутрішнім горизонтальним комунікаціям та напрацьовувати заходи щодо підвищення їх ефективності.

Аналіз комунікаційної політики у ТОВ «ВВМ Трейдинг» дозволив виявити наступні недоліки:

- використання здебільшого централізованих комунікаційних мереж, що не дозволяють достатньо ефективно здійснювати обмін інформацією;
- слабкий зворотній зв'язок;
- переважання вертикальних, здебільшого висхідних комунікацій;

- не завжди обираються найбільш оптимальні канали передачі інформації; використання неефективних стилів здійснення комунікацій;
- недостатній рівень впровадження сучасних інформаційних технологій.

2.3 Ефективність маркетингових інструментів в контексті управління комунікаційною політикою підприємства

В сучасному конкурентному середовищі зростає необхідність активного використання маркетингових комунікацій - процесу взаємодії суб'єктів маркетингової системи щодо узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень. Своєчасність та вичерпність подання інформації споживачам про особливості та способи використання продукції є основним завданням маркетингової комунікації. Ефективність останніх залежить від налагодження відвикористовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання [12]. Тому для розробки пропозицій по удосконаленню комунікаційної політики в ТОВ «ВВМ Трейдинг» великий інтерес представляє аналіз існуючого стану щодо маркетингових комунікацій та економічної оцінки їх доцільності.

Відповідно до діючого на підприємстві Статуту маркетингові дослідження в ТОВ «ВВМ Трейдинг» проводяться відділом маркетингу та продажів. Слід зауважити, що вказаний відділ тісно комунікує із іншими підрозділами підприємства: фінансовим відділом для визначення цінової політики і планування витрат на маркетингові заходи; бухгалтерія – дані про рух, реалізацію та залишки готової продукції; відділ логістики – виконання плану відвантаження продукції, оптимізація маршрутів доставки продукції, якість перевезення; закупівельний підрозділ – дотримання встановлених термінів постачання, якість продукції тощо.

Головними завданнями відділу маркетингу та продаж в ТОВ «ВВМ Трейдинг» є:

- формування стратегії розвитку номенклатури продажів, що гарантує підприємству конкурентну перевагу порівняно з іншими гравцями на ринку;

- визначення перспективних напрямків робіт задля забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринках збуту;
- виявлення ключових як внутрішніх, так і зовнішніх проблем підприємства, а також розробка оптимальних шляхів їх вирішення;
- аналіз ринків збуту продукції, пошук та визначення перспективних напрямків розвитку з метою зайняття та утримання лідерських позицій на ринку;
- організація реклами та стимулювання збуту.

У таблиці 2.9 представлений короткий опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВВМ Трейдінг».

Таблиця 2.9 – Опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Посада	Функціональні обов'язки
Начальник відділу	Управління підпорядкованим відділом та його персоналом; організація комплексного аналізу ринків; розробка стратегії маркетингової діяльності.
Маркетолог	Виконання необхідних звітів; аналіз ефективності рекламної діяльності та просування; робота з маркетинговими каналами комунікацій; розробка рекламно-інформаційних поліграфічних матеріалів.
Менеджер	Аналіз рекламної діяльності та просування; збір та обробка інформації стосовно реалізованої продукції; аналіз витрат на маркетинг; участь у розробці каналів розподілу; моніторинг Інтернет-середовища на предмет відгуків зі сторони клієнтів; аналіз цін на ринках; аналіз цільової аудиторії.
Менеджер	Аналіз динаміки, структури та об'ємів продажу продукції; моніторинг цін конкурентів; підготовка та контроль виконання бюджету; аналіз оборотності продукції; визначення планової собівартості продукції.

Джерело: побудовано автором за інформацією відділу маркетингу та продаж ТОВ «ВВМ Трейдінг»

В даний час, можна вже з упевненістю говорити про утворення «ринку покупця» на ринку мінеральних добрив і про загострення боротьби за клієнтів на ньому. Досягнення ефективних показників у реалізації згаданого виду продукції можливо лише в тому випадку, якщо підприємство-продавець буде

«просувати» свої продукти на ринок краще своїх конкурентів, а це можливо завдяки використанню всіх засобів комплексу маркетингових комунікацій. Стосовно останнього, встановлено, що досліджуване підприємство використовує вузький спектр комунікаційних заходів. В основному це такі маркетингові інструменти як: реклама, стимулювання продажу та персональний продаж. Так, з метою інформування споживачів про товар та для того, щоб стимулювати їх до покупки продукції, за допомогою реклами донеситься інформації до цільової аудиторії. Цей зв'язок здійснюється маркетингологами та менеджерами відповідного відділу через різні форми платних медіа: ТБ, радіо, друкована реклама. Також активно використовуються комунікації в соцмережах, встановлення стендів, поширення інформації про товар підприємства в інтернеті.

Серед маркетингових комунікацій, що застосовуються у ТОВ «ВВМ Трейдинг», варто виділити такий вид як «стимулювання продаж». Згаданий вид маркетингових комунікацій спрямований на збільшення продажів у короткостроковій перспективі. Сюди включають: цінові методи стимулювання продажів, які на даному підприємстві стосуються прямого та непрямого зниження ціни на товар, для цього використовуються знижки та пропонують подарунки за покупку. Враховуючи те, що при використанні цінового стимулювання збуту підприємство отримає короткочасний ефект і можливі збитки при значному зниженні ціни на товар, проведення таких заходів супроводжується активною рекламною кампанією для закріплення результатів. Щодо нецінових заходів стимулювання продажів - практикується часткова безкоштовна доставка товару постійним клієнтам та заходи мотивації співробітників (для підвищення продажів використовуються бонуси, премії, корпоративи та безкоштовні навчальні курси).

Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства одним з основних засобів впливу комунікаційної політики є персональний продаж. Тобто усне представлення своєї продукції під час розмови з одним, а іноді декількома перспективними покупцями з метою подальшого продажу або одержання замовлення. Цей засіб маркетингових комунікацій вважається одним

з найефективніших, як зазначає керівник ТОВ «ВВМ Трейдінг». Головними функціями персонального продажу є: функція засобу комунікації (найповніше інформування споживачів про продукцію) та безпосереднє проведення збутових операцій (у випадку придбання товару клієнтом). Взагалі процес персонального продажу є досить складним та передбачає проходження декількох основних етапів (рис. 2.3).

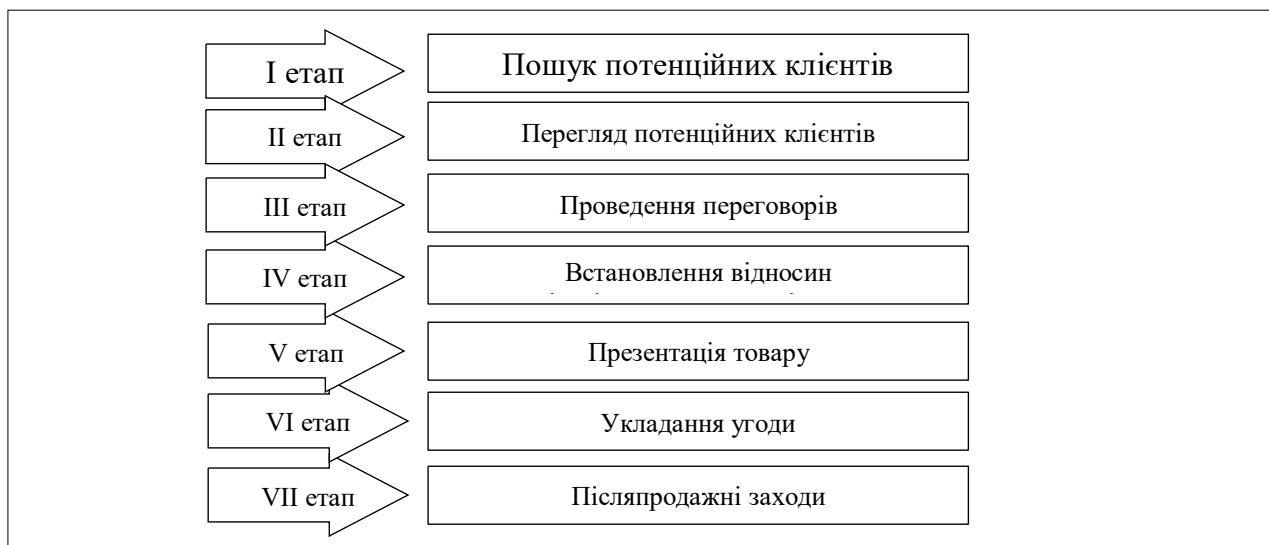


Рисунок 2.3 - Етапи здійснення процесу персонального продажу у ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Джерело: складено автором базуючись на дослідженнях ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Характеризуючи персональний продаж встановлено, що існує необхідність у спілкуванні зі споживачами не лише перед, але і під час та після прийняття рішення про придбання товару. Це підвищує роль торговельного персоналу у забезпеченні ефективної збутової політики підприємства шляхом виявлення потенційних споживачів продукції. Персональний продаж на досліджуваному підприємстві здійснюється через торгові переговори на рівні керівництва підприємства та менеджерів зі збуту шляхом переконання цільових клієнтів та укладання договорів. При цьому, мають місце і спеціальні консультації та інші види робіт за особистою участю керівника підприємства.

Для визначення структури комунікаційних витрат в ТОВ «ВВМ Трейдинг» проведений аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка і структура витрат на комунікації ТОВ «Трейдинг ВВМ»

Види витрат	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолют не, тис. грн.	відносне, %
На рекламу і «паблік рилейшнз»	327,9	41,4	1783,9	47,3	151,3	27,6	-176,6	46,1
На стимулювання продажу	257,5	32,5	699,2	18,5	204,8	37,3	-52,7	79,5
На персональний продаж	206,9	26,1	1286,3	34,1	192,5	35,1	-14,4	93,0
Разом	792,3	100,0	3769,4	100,0	548,6	100,0	-243,7	69,2

Джерело: розраховано автором за даними відділу збуту ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми

На підставі даних, представлених у табл. 2.10 можна констатувати, що розраховані значення по кожному використовуваному інструменту зменшуються. Так, в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. загальна сума витрат скоротилася на 243,7 тис. грн., або на 30,8%. Це відбулося в результаті скорочення всіх видів витрат, а саме: на 176,6 тис. грн., або більше ніж наполовину скоротилися витрати на рекламу, на 52,7 тис. грн., або на 20,5 % витрати на стимулювання продажу, на 14,4 тис. грн., або на 7 % витрати на персональний продаж. Якщо ж порівнювати з даними за 2021 р., то можна сказати, що витрати на маркетингові комунікації скоротилися на 3220,8 тис. грн., тобто на 85,4%.

Під час проходження переддипломної практики встановлено, що проведення активної політики комунікацій у 2021 р. було зумовлено тісною співпрацею з партнерами із Польщі, які в зазначеному періоді інвестували власні кошти в розвиток ТОВ «ВВМ Трейдинг». Проте в теперішній період такого роду активність відсутня.

Також приходить констатувати, що розглядаючи широкий асортимент продукції, яка реалізується підприємством ми звернули увагу на пасивний

напрямок, який застосовує господарюючий суб'єкт в розрізі своєї комунікаційної діяльності щодо збутової політики. На це вплинули певні фактори: перш за все на підприємстві не має спеціаліста, відповідального за комунікативний напрямок діяльності, та факт того, що не ведеться підбір нових посередницьких організацій. Все це має негативну тенденцію, оскільки в жорсткій конкурентній боротьбі необхідно переймати сучасний світовий досвід та використовувати його в запровадженні інтегрованих маркетингових комунікацій.

Як негативний фактор відмітимо факт того, що в ТОВ «ВВМ Трейдінг» не використовується такий комунікаційний інструмент маркетингу як розміщення у пресі рекламно-інформаційних матеріалів підприємства. Публікація в газеті «Ваш Шанс» не є ефективною для розміщення реклами досліджуваного підприємства, так як розрахована на цільового споживача. Тому доцільно розміщувати рекламну інформацію у спеціалізованих виданнях.

Ще одним пріоритетним напрямком комунікаційної політики є директ-мейлу, однак він теж не використовується спеціалістами підприємства.

З метою доведення ролі і значимості комунікаційної політики та її впливу на економічні результати діяльності підприємства нами проведено дослідження впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ВВМ Трейдінг». Розрахунки проведено за допомогою методу кореляційно-регресійного аналізу. Метод побудови моделі такого зв'язку має назву багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу. В цьому випадку результативна ознака (Y) пов'язується з допомогою рівняння множинної регресії з двома (у нашому випадку) або більше факторними ознаками (X_1, X_2, X_3, X_m).

У загальному вигляді економетрична модель виглядає так:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_m),$$

де Y – залежна змінна;

$x_j, (j = 1, m)$ – незалежні змінні.

На першому етапі побудови регресійної моделі було обрано ті фактори, які впливають на результуючий показник.

Для цього введемо умовні позначення та ідентифікуємо змінні:

Y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.;

x_1 – витрати на рекламу, тис. грн.;

x_2 – витрати на маркетингові комунікації, тис. грн.

Вихідні дані для розрахунків наведемо в таблиці 2.11. та додатку Г. Залежні та незалежні змінні взяті за останні 5 років з метою одержання найбільш точних результатів моделювання і отримання прогностичних значень.

Таблиця 2.11. - Допоміжні дані до аналізу впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Рік	Витрати на рекламу, тис. грн. (X_1)	Загальна сума витрат на маркетингові комунікації, тис. грн. (X_2)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. (Y)
2018	216,4	969,3	122992,3
2019	619,7	1269,9	276939,9
2020	327,9	792,3	290658,1
2021	1783,9	3769,4	1327326,4
2022	151,3	548,6	1008107,4
Сума	3099,2	7349,5	3026024,10
В середньому	619,84	1469,90	605204,82

Джерело: розраховано автором за даними відділу збуту ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми

Для визначення взаємозв'язку між чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції та факторами, які його обумовлюють, побудуємо рівняння множинної лінійної регресії.

$$\left\{ \begin{aligned} \sum y &= na_0 + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2; \\ \sum yx_1 &= a_0 \sum x_1 + a_1 \sum x_1^2 + a_2 \sum x_1x_2; \\ \sum yx_2 &= a_0 \sum x_2 + a_1 \sum x_1x_2 + a_2 \sum x_2^2; \end{aligned} \right.$$

В результаті вирішення даної системи рівнянь було одержано рівняння регресії:

$$\underline{y_x} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2;$$

$$\underline{y_x} = 13,459 + 10,144x_1 + 26,313x_2;$$

Наведемо економічну інтерпретацію обчислених коефіцієнтів множинної лінійної регресії. Позитивний вплив на обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив мають обидва досліджувані фактори. Так, із збільшенням витрат на рекламу на 1 тис. грн., сума чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» збільшується на 10,144 тис. грн., а збільшення в цілому витрат на маркетингові комунікації на 1 тис. грн. сприяє приросту суми чистого доходу (виручки) на 26,313 тис. грн.

Тісноту зв'язку між результативною ознакою та сукупністю факторних ознак визначаємо за допомогою коефіцієнта множинної кореляції R . Величину $D = R^2$ називають коефіцієнтом детермінації. Він вказує, на скільки відсотків варіація результативної ознаки Y обумовлюється варіацією факторних ознак, що включені у модель.

Таблиця 2.12 - Вплив на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції факторів (незалежних змінних)

Фактори	Значення коефіцієнту кореляції	Значення коефіцієнту детермінації
Витрати на рекламу, тис. грн. (X_1)	0,656	0,430
Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (X_2)	0,651	0,423

Джерело: розраховано автором за даними відділу збуту ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми

З отриманих результатів видно, що обчислені коефіцієнти кореляції R вказують на помірний зв'язок між досліджуваними показниками, так як їх значення знаходиться в межах між 0,5 - 0,7. Відтак зазначимо, між досліджуваними показниками існує помірний зв'язок, причому обсяг виручки від реалізації мінеральних добрив на 43% обумовлений розміром витрат на рекламу і на 42,3% - сумою витрат на інші маркетингові комунікації. Решта залежить від інших факторів. Тому результати проведених обчислень є переконливими і дають підстави стверджувати, що для приросту обсягів реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» варто збільшити статті витрат на маркетингові комунікації.

Зрештою, важливість належного управління комунікаційною політикою торговельного підприємства доводить можливість збільшення обсягів продажу продукції адресуючи її цільовим групам, запровадження найбільш зручних способів доставки продукції до споживачів, залучення нових клієнтів та встановлення довготермінових відносин з ними. Все це позитивно позначається на доходах підприємства і сприятиме підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Провівши аналіз комунікаційної політики ТОВ «ВВМ Трейдинг» та виявивши основні його недоліки, доцільно буде перейти до наступного розділу та розглянути основні напрями щодо удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

3.1 Організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Початок повномасштабного вторгнення ворога на територію країни змінив порядок життя і дій українських фермерів та аграріїв. Через масовані обстріли і окупацію південних регіонів чимало полів залишились необробленими, а мінеральні добрива стали непотрібними. Їх реалізація ускладнювалась і тим, що всі логістичні маршрути були втрачені, і навіть ті, хто мав потребу і змогу придбати добрива, не мали фізичної можливості їх доставити. До всього переліченого додалось і здорожчання мінеральних добрив, виробництво яких також понесло немало витрат. Все це суттєво вплинуло на результативність діяльності ТОВ «ВВМ Трейдинг». Встановлено, що на даному етапі переважає пасивна комунікаційна політика, а це загрожує значними втратами, та, навіть, загрозою залишитись без постійних клієнтів, які можуть перейти до багаточисельних конкурентів.

Як доводять наукові дослідження авторських колективів [6, 8, 13] ефективність господарської діяльності підприємства повною мірою піддається управлінським діям заснованим на певних принципах і наукових підходах. Тому вважаємо, для того щоб не тільки виживати в конкурентній боротьбі, а бути достатньо успішними, керівникам даного бізнесу доцільно застосовувати широкий спектр різних інструментів комунікаційної політики при реалізації мінеральних добрив. При цьому важливо мати ефективну систему управління для того щоб не копіювати інших, а вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Виходячи з вище сказаного, підприємству необхідно розробити та

впровадити стратегію впевненого посилення своїх позицій на ринку, а це потребує формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій, що дозволить обійняти ведучі позиції на ринку. Основні елементи комунікаційної стратегії на яку варто орієнтуватись ТОВ «ВВМ Трейдинг» представлено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Основні елементи комунікаційної стратегії на підприємстві

Показник	Призначення
Визначення комунікаційної стратегії	Комплекс взаємозв'язаних заходів, які розроблюються і реалізуються з метою створення і підтримки постійних зв'язків між підприємством і ринком, активізації продажу товарів, формування позитивного іміджу шляхом власної діяльності
Основне завдання комунікаційної стратегії	- інформування споживачів; - формування позитивного іміджу підприємства; - мотивація споживачів; - формування та актуалізація потреб споживачів; - стимулювання акту купівлі товару; - нагадування про підприємство та його товари та ін.
Засоби комунікаційної стратегії	- Використовують комплекс основних елементів маркетингової стратегії такі як: - реклама; - підтримка від контактних аудиторій; - стимулювання збуту; - виставкова діяльність; - персональний продаж.

Джерело: складено автором на основі [4,11]

Ефективність комунікаційної політики компанії залежить від її системності, досягнення якої дозволяють заходи комплексного стратегічного планування наведені в таблиці 3.1.

Для розробки заходів по вдосконаленню комунікаційної політики, як переконують експерти з маркетингу [12,13,18,19], важливо правильно спілкуватися з клієнтами, не забуваючи згадати про персоналізацію, індивідуальні пропозиції тощо. Але, насправді, мало хто реалізує все те, про що говорять фахівці. З'являється все більше каналів комунікацій, зростають запити та вимогливість клієнтів, змінюється економічна ситуація. І якщо раніше

ефективність продажів була ключовим показником успішності бізнесу, то вже сьогодні більш ніж у двох третинах компаній полем конкуренції став саме клієнтський досвід. Тому зовсім недивно, що це вкрай важливий критерій, адже здобувши позитивний досвід, клієнт набагато охоче повернеться знову або порадить компанію своїм знайомим.

Тож щоб налаштувати ефективну комунікаційну політику, на підприємстві необхідно спочатку відповісти на декілька елементарних питань та провести аналіз:

- чи є відповідальна особа на підприємстві на якого покладено виконання обов'язків по комунікаціям;
- хто є клієнтами підприємства і чи можна їх сегментувати;
- як зараз відбуваються комунікації в підприємстві, по яких каналах;
- які ще канали можуть бути задіяні в бізнесі;
- як відстежується статистика та як автоматизувати процес комунікації в маркетингу?

Провівши детальний аналіз комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдинг», можемо сказати, що він є не достатньо досконалим для сучасного просування виробленої продукції підприємства на ринок. Взагалі, проводячи дослідження на підприємстві у автора склалося враження, що як менеджери так і весь персонал товариства займаються пошуком клієнтів та їх залученням, однак, системності в у такій роботі ми не помітили. Більшість функцій менеджерів та маркетологів розпорошені та дублюються згаданими учасниками.

Отже, зважаючи на обставини, що спонукають керівництво підприємства заощаджувати кошти на додатковому залученні персоналу, ми пропонуємо підсилити роботу відділу маркетингу та продажів працівником, який наразі займає посаду менеджера у відділі збуту, та маючи подвійну вищу освіту менеджера та маркетолога, виконує більшість аналітичних обов'язків та, невласливих даному відділу - функцій по роботі з персоналом. Нашою пропозицією є залучення (переведення) до відділу маркетингу та продажів на

посаду менеджера з комунікацій згаданої вище штатної одиниці, при цьому не розширяючи адміністративний апарат підприємства. Спеціаліст на посаді менеджера з комунікацій повинен розумітись на сильних і слабких місцях підприємства, мати досвід роботи з інформацією (на попередньому робочому місці він цим займався). Щодо нових обов'язків, то варто щоб для провідних торговельних відділів підприємства (відділу маркетингу та продаж; відділу збуту та відділу закупівель) вказаним спеціалістом складався щотижневий план комунікацій з клієнтами та доводився графік звітування по результатам. План комунікацій з клієнтами має відображати чітко викладене розуміння, що дасть залученість тих чи інших клієнтів та як донести результати роботи команди до більшої кількості людей. Менеджеру з комунікацій потрібно збирати інформацію, планувати інфоприводи та запобігати кризовим ситуаціям - керувати усією вихідною комунікацією, комунікувати з інфлюенсерами та блогерами, вести PR-аналітику, обирати дієві інструменти/софти для відстеження результативності.

У зв'язку з тим, що спеціаліст такого рівня в досліджуваному підприємстві є, то для реалізації даного організаційного заходу додаткові витрати непотрібні. Однак, вважаємо, що в контексті вдосконалення управління комунікаційною політикою, крім змін у кадровому складі доцільним було б, проведення організаційних заходів в напрямку автоматизації. Нині найпопулярніші напрямки це: електронна комунікація, таргетинг, персоналізація динамічного контенту не лише в рекламі, але і в розсилках. Створення нових каналів комунікацій, підвищення конверсій каналу, позбавлення рутинних завдань, виконання завдань, на котрі раніше б не витрачали свій час – це все переваги синергії креативу та технологій. Як відомо завдання менеджера з комунікацій – це не тільки розробка стратегії, аналіз та креатив, але і багато рутини, останнє стосується, також, і маркетологів та менеджерів всіх рівнів. Справжній менеджер розуміє, що рутинна займає до 70% робочого часу, а це: моніторинг цін, листування з клієнтами, нагадування, моніторинг виконання робіт підрядниками, просування соцмереж, контроль

обробки фото та багато чого іншого.

Велика кількість провідних компаній в Україні віддають перевагу програмним продуктам завдяки яким суттєво економиться час та фінансові ресурси. Організація бази даних, воронка продажу, автоматизація бізнес-процесів, задачі та контроль за ефективністю команди - все за рахунок використання CRM систем. Розвиваючи думку в цьому напрямку, враховуючи можливість кадрового переміщення в ТОВ «ВВМ Трейдинг» пропонуємо керівнику розглянути пропозицію щодо придбання програмного забезпечення «HubSpot» (компанії HubSpot, США), для використання на підприємстві. Програма забезпечить: автоматизацію обробки всіх статистичних даних та іншої найрізноманітнішої інформації, це платформа, яка дозволяє відстежувати лідів та клієнтів на різних етапах їхнього шляху. Система має великий набір інструментів, включаючи чати, динамічні списки, форми для залучення потенційних клієнтів та email-маркетинг. Кожен продукт на платформі потужний сам по собі, але максимальна ефективність досягається, коли нею користуватись комплексно. Це, свого роду, «Marketing Hub», який надає можливість залучати потрібну аудиторію, конвертувати більше відвідувачів у клієнтів та запускати повномасштабні кампанії вхідного маркетингу.

На стратегічному рівні «HubSpot» допомагає розв'язати такі завдання як: електронна комунікація, таргетинг, персоналізація динамічного контенту в рекламі та в розсилках, створення нових каналів комунікацій, сегментація базових ринків, аналіз поточного положення компанії на ринку (привабливість сегментів для компанії, конкурентоспроможність, прибутковість сегментів), оцінкою попереднього стану підприємства при різних стратегіях розвитку.

На тактичному рівні «HubSpot» надає інформаційно - аналітичну підтримку при вирішенні наступних завдань: планування комплексу маркетингу в частині формування асортименту, ціноутворення, підготовки програми заходів щодо просування, планування роботи збутової мережі, аналізі результативності та ефективності заходів комплексу маркетингу, для середньострокового прогнозування обсягу продажу.

На оперативному рівні «HubSpot» використовується для рішення таких завдань як: автоматизація роботи персоналу продажів (управління контактами із клієнтами, підготовка стандартних документів, інші типові операції); планування та контроль поточної роботи персоналу продажів і партнерів по збуту; планування заходів щодо просування й контроль їх виконання; оперативне планування реалізації та закупівель.

На відміну від набору розрізнених програм з аналогічним функціоналом, модулі «HubSpot» взаємозалежні [20,21,22,23]. Це забезпечує єдиний інформаційний простір, спрощує роботу аналітиків, скорочує втрати інформації.

Спробуємо оцінити доцільність витрат на впровадження охарактеризованої програми. Сюди відносяться: витрати на безпосереднє оформлення підписки на послуги через офіційний веб-сайт компанії: <https://www.hubspot.com/>; витрати на модернізацію існуючої у компанії комп'ютерної техніки з метою доведення її до такого технічного рівня, який необхідний для встановлення програми «HubSpot» та витрати на навчання персоналу для роботи з новим програмним продуктом.

У табл. 3.2 представлена сума витрат ТОВ «BBM Трейдинг» на впровадження програмного продукту «HubSpot» в практику відділу маркетингу та продажів.

Таблиця 3.2. - Витрати ТОВ «BBM Трейдинг» на впровадження програмного продукту «HubSpot»

Статті витрат	Сума, тис грн.	Питома вага, %
Витрати на придбання продукту	132,0	86,56
Витрати на модернізацію комп'ютерної техніки	16,3	10,69
Витрати на навчання персоналу	4,2	2,75
Разом витрат	152,5	100,00

Джерело: розраховано з використанням інформації офіційного сайту <https://www.hubspot.com/>

З наведених в таблиці 3.2. даних видно, що 86,56% із витрат на впровадження програми «HubSpot» становлять витрати на придбання цієї

програми у розробника; 10,69% складають витрати на модернізацію наявної комп'ютерної техніки ТОВ «BBM Трейдинг» і 2,75% – витрати на навчання працівників відділу маркетингу роботі з програмою «HubSpot». Зазначимо, що корисний ефект від програми полягає перш за все в прискоренні процесу виконання таких маркетингових функцій як планування, обробка паперових документів, обробка та аналіз результатів маркетингових досліджень та аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства. Практика показала, що в цілому протягом місяця кожен з менеджерів та маркетологів ТОВ «BBM Трейдинг» здійснював близько 6 значимих маркетингових операцій (до значимих операцій віднесені такі як розробка планів збуту, планів по рекламі, планів по асортименту, аналіз показників діяльності і т.д., при цьому до значимих операцій не відносились дрібні операції, які виконуються менеджерами та маркетологами щоденно і не займають значної кількості часу). Обстеження засвідчили, що до впровадження програми менеджер ТОВ «BBM Трейдинг» витрачав в середньому на виконання однієї значимої маркетингової операції 25 годин. Зараз же, завдяки впровадженню програмного продукту, на виконання однієї аналогічної операції він витрачає 18 годин. Далі в табл. 3.3 представлено розрахунки місячної суми економії (місячного ефекту) від впровадження програми «HubSpot» в практику управління ТОВ «BBM Трейдинг»

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від впровадження програмного продукту «HubSpot»

Показники	Значення
Витрати на виконання однієї значимої маркетингової операції до впровадження програми, год	25
Витрати на виконання однієї значимої маркетингової операції після впровадження програми, год	18
Економія робочого часу на виконання однієї операції, год	7
Кількість менеджерів з маркетингу, осіб	4
Середньомісячна кількість маркетингових операцій в розрахунку на одного менеджера	6
Середньомісячна зарплата одного менеджера, грн.	10500
Середньомісячний фонд робочого часу менеджера, годин	166,8
Витрати на оплату 1 години праці одного менеджера, грн	62,95

Місячна економія ФОП на одного менеджера, грн.	2643,88
Нарахування на ФОП менеджера (22%), грн.	581,65
Загальна економія, грн.	12902,16

Джерело: розраховано з використанням інформації офіційного сайту <https://www.hubspot.com/>

Як видно з вищенаведених розрахунків, загальна економія фонду оплати праці з нарахуваннями менеджерів відділу маркетингу підприємства за рахунок скорочення витрат робочого часу на здійснення основних маркетингових операцій становитиме майже 13 тис. грн. за місяць. В цілому ж за рік економія коштів складе 154,8 тис. грн. (див. табл. 3.4.).

У табл. 3.4. представлено фінансові потоки по пропозиції щодо впровадження інформаційно-аналітичної системи маркетингу «HubSpot».

Таблиця 3.4. - Фінансові потоки проекту впровадження програми «HubSpot» в практику управління ТОВ «ВВМ Трейдинг», тис. грн.

Показники	Періоди					
	0-й період	1-й період	2-й період	3-й період	4-й період	5-й період
Інвестиції в проект	-152,5	-	-	-	-	-
Річна сума економії	0	154,83	154,83	154,83	154,83	154,83
Річна сума амортизації нематеріальних активів	-	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50
Результуючий грошовий потік	-152,5	185,33	185,33	185,33	185,33	185,33
Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Дисконтований грошовий потік (5 x 4)	-152,50	154,38	128,62	107,30	89,33	74,50

Джерело: розраховано з використанням інформації офіційного сайту <https://www.hubspot.com/>

Сума дисконтованих грошових потоків за проектом за 5 періодів складає 554,12 тис грн. Чиста поточна вартість (*NPV*) проекту - це різниця між сумою дисконтованих грошових потоків за проектом та сумою стартових інвестицій у проект:

$$NPV = PV - CI = 554,12 - 152,5 = 401,62 \text{ тис грн.} \quad (3.1.)$$

Прибутковість досліджуваного проекту визначимо, шляхом ділення суми дисконтованих грошових потоків за проектом на суму стартових інвестицій у проект

$$PI = PV/CI = 401,62 / 152,5 = 2,634 \quad (3.2.)$$

Так як прибутковість проекту > 1 , то можна говорити про ефективність даної пропозиції. Отримане в результаті розрахунків значення прибутковості 2,634 вказує на те, що кожна гривня стартових вкладень сприятиме одержанню 1,634 грн. чистого прибутку.

Також важливим результатом впровадження програмного продукту «HubSpot» в діяльність відділу маркетингу та продажів ТОВ «BBM Трейдинг» є зниження витрат робочого часу менеджерів та маркетологів на складання планів, роботу з документацією та формування звітів. В табл. 3.5 подана структура витрат робочого часу менеджера до впровадження «HubSpot» та після впровадження даного програмного продукту.

Таблиця 3.5 - Структура витрат робочого часу менеджера ТОВ «BBM Трейдинг» до та після впровадження програмного продукту «HubSpot», %

Витрати робочого часу	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, (+;-)
Пошук замовників	11	22	11
Робота з клієнтами в офісі	16	24	8
Складання планів маркетингу	27	18	-9
Робота з документами	19	14	-5
Формування оперативних звітів	17	12	-5
Інші витрати часу	10	10	
Разом	100	100	

Джерело: власні розробки

Аналізуючи зміни, що відбулися в структурі витрат робочого часу спеціалістів ТОВ «BBM Трейдинг» можемо зробити висновок, що запровадження програми «HubSpot» сприяло скороченню витрат на здійснення механічних операцій, а саме: складання планів – на 9%, роботу з документами – на 5% та формування звітів – на 5%, що дало змогу приділяти значно більше часу пошуку клієнтів – на 11% та безпосередній роботі з клієнтами – на 8% по формуванню замовлень на продукцію ТОВ «BBM Трейдинг».

Результати оцінки ефективності запровадження програми «HubSpot» підтверджують, що всі основні показники ефективності стосовно даної

пропозиції - позитивні, тому від впровадження пропонованого програмного продукту виграє менеджер з комунікацій, спеціалісти відділів: маркетингу та продаж, відділу збуту, а в кінцевому ранку - вцілому підприємство.

3.2 Вдосконалення репутації підприємства в контексті управління комунікаційною політикою

Комунікаційна політика повинна базуватися на комунікаційній стратегії підприємства, іншими словами, – на стратегії створення, розвитку, підтримки корпоративного бренду, що, у свою чергу, похідне від стратегії розвитку підприємства в цілому і розвитку репутації зокрема.

Як вказують дослідники [34,35,38] більшість вітчизняних підприємств питанням управління діловою репутацією не приділяється достатньо уваги, а найчастіше зводять їх до подолання виникаючих репутаційних криз, розміщення іміджевих матеріалів у ЗМІ та організації витратних PR-акцій. У сучасній ринковій ситуації створення і управління діловою репутацією є важливим стратегічним активом, що пов'язаний зі створенням конкурентних переваг підприємства.

Світова практика підтверджує, що управління репутацією, як важливий напрям формування нематеріальних активів, визначає і капіталізацію підприємства. На думку експертів, корпоративна репутація у всьому світі капіталізується і стає одним з ключових чинників вартості підприємства, його фінансових показників, стійкості і стабільності розвитку, конкурентною перевагою, а управління корпоративною репутацією переміщується із зони відповідальності відділу маркетингу в зону прямого управління – у функції керівника підприємства.

Позитивна репутація знаходить відображення не лише в економічному, але і в стратегічному плані функціонування підприємства. Програми формування іміджу і вдосконалення репутації підприємства у сучасному світі можна і треба розробляти і реалізовувати із застосуванням інструментів маркетингу за допомогою грамотно зкоординованих комунікаційних дій.

Отже, менеджменту досліджуваного підприємства пропонуємо для розгляду напрацьовані рекомендації щодо покращення ділової репутації підприємства в соціальних мережах.

Умовно весь процес покращення ділової репутації в соцмережах можна розділити на три етапи.

1-й етап – підготовчий. На цьому етапі формується основа всієї подальшої роботи: оцінюються масштаби, визначаються напрямки і методи подальшої діяльності зі створення позитивного інформаційного поля і нейтралізації негативу (у випадку необхідності). На даному етапі створюється інформаційний контент з відображенням позитивних інтенцій про компанію та заповнюються порожні інформаційні майданчики. Тривалість такого етапу, зазвичай, займає 1-2 місяці.

2-й етап – активна фаза, зростання. У випадку, коли створене підґрунтя для подальшої роботи та проглядається «каркас» майбутнього інформаційного масиву, відбувається перехід до активної, найбільш трудомісткої, фази кампанії. Підприємству варто більш активно нарощувати і розширювати інформаційне поле. За необхідності – створити інформаційний шум (елемент інформаційних технологій; штучне перевантаження споживача незначущою вторинною, «зайвою» інформацією з метою відвернути його увагу від отримання інформації, оприлюднення якої є небажаним для когось) та вдасться до інших хитрощів інформаційної протидії. Цей етап характеризується методичною та монотонною роботою з написання SEO-оптимізованих текстів, підбором майданчиків для їх розміщення [27,27]. Зазвичай, активна фаза кампанії щодо поліпшення ділової репутації в соціальних мережах, в середньому, триває від 4 до 6 місяців. Реальний ефект виконаної роботи буде помітним ще через 3-6 місяців, коли інформаційне поле буде закріплене, а сторінки наберуть популярності.

3-й етап – обробка отриманого масиву інформації. Після того, як у компанії наявний масив інформації є достатнім за обсягом, розпочинається робота з «шліфування» інформації. Це копітка і відповідальна праця, безпосередньо пов'язана зі спостереженням за поведінкою створеного

інформаційного поля. Надалі близько 70-80% роботи з покращення ділової репутації зводиться до того, щоб:

- регулярно публікувати дописи, історії, відео/фото;
- проводити роботи з клієнтами в мережі, здійснювати оперативний та якісний зворотній зв'язок.

Комплекс робіт з поліпшення репутації компанії в мережі Інтернет загалом займає до 1 року. Завдання, що передбачає формування позитивного інформаційного поля, яке б відрізнялося стійкістю і тривалістю існування, за менший термін видається таким, яке важко реалізувати.

Найбільш тривалим і відповідальним етапом є саме третій, оскільки він пов'язаний з опрацюванням існуючого масиву даних і створює хороший фундамент для подальшого зростання. У практиці управління репутацією існує таке поняття, як ORM (on-line reputation management) – що утворює певну систему заходів, які передбачають використання різноманітних сервісів та методик для формування та підтримки стійкого позитивного враження цільової аудиторії від компанії та її діяльності у мережі Інтернет, і в результаті підвищує лояльність споживачів до підприємства [29]. При формуванні певного комплексу дій, у тому числі і в ORM, важливо усвідомлювати той факт, що зусилля компанії щодо власного позиціонування повинні відповідати уявленню, що складається в цільовій групі. Саме узгодженість дій з управлінням репутацією, іміджем, брендом, і допоможе підприємству сформувати такий репутаційний капітал, який дозволить їй збільшити свою ринкову вартість приблизно на 40 % [27].

Покращення ділової репутації є безперервним процесом, що розпочинається зі створення та формування репутації та передбачає подальше удосконалення методів управління нею з урахуванням нових чинників, які раніше були недооцінені або залишалися поза увагою.

Потрібно зауважити, що підприємство має володіти коштами, щоб спрямувати їх на формування та розвиток ділової репутації. Репутація є нематеріальним активом підприємства, тому складно передбачити обсяги

прибутку, а, отже, не кожен зможе ризикувати, вкладаючи кошти в управління діловою репутацією. Далі підприємству необхідний якісний і свідомий топ-менеджмент, який має розуміти, для чого потрібно управляти діловою репутацією та як саме нею управляти.

Якщо підприємство все ж вирішило вкладати кошти в управління діловою репутацією, розробляється відповідна стратегія. Репутаційна стратегія передбачає визначення комплексу заходів та інструментів її реалізації. Керівництво підприємства має брати участь у розробці репутаційної стратегії підприємства.

При формуванні ділової репутації ТОВ «ВВМ Трейдинг» в соцмережах рекомендовано застосовувати інструменти, наведені на рис. 3.1.

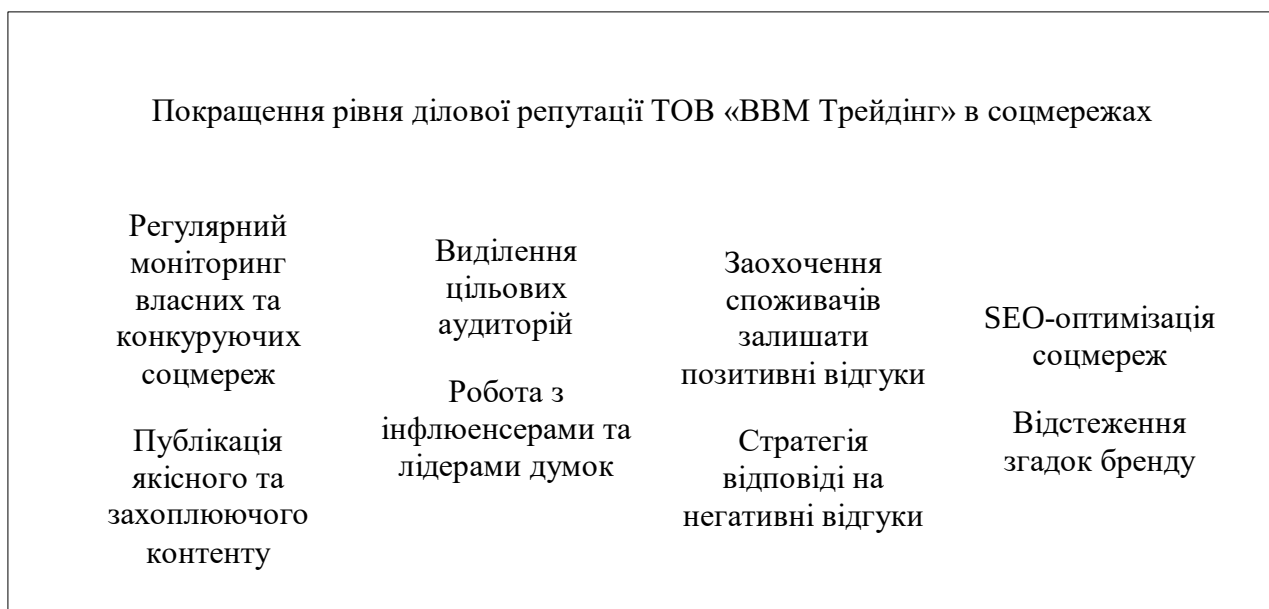


Рисунок 3.1- Шляхи покращення ділової репутації ТОВ «ВВМ Трейдинг» в соцмережах

Джерело: побудовано автором на базі власних досліджень

Як бачимо з рис. 3.1 ТОВ «ВВМ Трейдинг» для покращення рівня ділової репутації, на наш погляд, насамперед необхідно використовувати різні інструменти моніторингу бренду та стежити за тенденціями в галузі, оскільки, наприклад, зміни в законодавстві або поява нових передових технологій можуть

негативно позначитись на діяльності підприємства. Менеджмент підприємства доволі добре обізнаний та розуміється на яких саме платформах у соцмережах присутня цільова аудиторія підприємства та як з нею найбільш ефективно комунікувати. Компанія практично повністю охоплює свою цільову аудиторію через позиціонування у Facebook та Instagram.

Варто не забувати про відстеження згадок бренду. Про активність у моніторингу онлайн-розмов дає змогу переглядати присутність компанії в мережі у режимі реального часу та дозволить вчасно реагувати на потреби споживачів.

Жодна успішна стратегія управління репутацією в Інтернеті не обходиться без SEO (з англ. search engine optimization – пошукова оптимізація сайту) – процесу коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контролю зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем. Метою SEO є підняття позиції сайту в результатах пошуку, за попередньо визначеними запитами користувачів. Оскільки люди, зазвичай, переходять за першими посиланнями в пошуку, то чим вище позиція сайту підприємства, тим більша ймовірність, що користувач перейде на нього із пошукової системи [8]. Робота компанії полягає в тому, щоб з'явитися в пошуковій системі за допомогою фірмових ключових слів. Найкращий спосіб потрапити туди – мати веб-сайт з високим рейтингом. Крім того, потрібно зосередитись на оптимізації своїх офіційних каналів у соціальних мережах, оскільки ці сайти, зазвичай, входять у десятку найпопулярніших пошукових запитів за брендом [9].

Допоможе у покращенні репутації заохочення споживачів залишати позитивні відгуки в Інтернеті. Сучасні споживачі вкрай залежать від онлайн-відгуків, коли приймають рішення про покупку. Репутація бренду в соціальних мережах може вплинути на рейтинг компанії загалом. Але з огляду на експоненціально зростаючу кількість можливостей для споживачів оприлюднити свої відгуки, компанії часто важко зрозуміти, де шукати та як поводитися з негативними відгуками. Найпростіший спосіб впоратися з

негативними відгуками – переважити їх позитивними. Отже, компанія також повинна мати стратегію, спрямовану на заохочення клієнтів до зворотного зв'язку. Наприклад, можна створити невелике спливаюче вікно щоразу, коли хтось відвідує веб-сайт компанії, з проханням залишити відгук. Проте, краще зробити це якомога простіше та не спрямовувати відвідувачів на платформи, які вимагають занадто багато зусиль, наприклад, для реєстрації персональних даних тощо. Ще один варіант збору відгуків та пропозицій у випадку мережі Instagram: можна започаткувати особливий день хештегу для відгуку на товари ТОВ «ВВМ Трейдинг», та створити спеціальну програму заохочення. Скажімо, за кожен відгук споживач отримує Х балів. Отримавши певну кількість балів, споживачі можуть розраховувати на знижку, подарунок, безкоштовну рекламу (розміщення посилання на сторінку споживача у одній зі своїх соціальних мереж). І не варто забувати про подяку кожному клієнту, який залишив позитивний відгук.

Негативні відгуки мають прямий вплив на зниження прибутковості бізнесу, оскільки вони відштовхують наявних та потенційних клієнтів від купівлі продукту. Опитування ReviewTrackers показує, що 94% споживачів визнають, що негативний відгук в Інтернеті може відмовити їх від вибору конкретної компанії [32]. Щодо реагування на негативні відгуки в Інтернеті компанія повинна володіти надійною стратегією боротьби з ними. Ігнорування негативних відгуків є найгіршою політикою. Відповідь на негативні відгуки демонструє, що підприємство дійсно дбає про кожного клієнта і докладає багато зусиль, щоб вирішити їхні проблеми. Згідно з дослідженням RightNow, 34% споживачів видаляють свій початковий поганий відгук, отримавши відповідь від компанії [22,32]. Негативні коментарі дуже чутливі до часу. Чим швидше компанія відповість, тим менший вплив ці коментарі будуть мати. Використовуючи наявну стратегію управління, необхідно працювати над підвищенням швидкості відповідей. У той же час, не варто відповідати без попереднього плану. Відповідь завжди має починатися з простої подяки, загальної ввічливості за витрачений час. Доцільним також буде надання

вибачень, та заявка про те, що проблему визначено, та здійснюється робота з її вирішення. Якщо проблему неможливо вирішити у інший спосіб, то варто запропонувати повернення коштів чи знижку. Ця тактика має бути останнім заходом стратегії управління репутацією. Однак може бути випадок, коли цей підхід є найкращим варіантом, особливо якщо дійсно є провина компанії. Якщо відгук публічний, то найкраще на нього відповідати також публічно та переконатися, що проблема споживача вирішена.

Відповідь на позитивні відгуки демонструє потенційним клієнтам, вдячність з боку компанії, а відповідь на негативні або нейтральні відгуки може допомогти сформувати уявлення про те, чому був поганий досвід, та що компанія могла б покращити.

Ще одним вагомим аспектом управління репутацією компанії в соцмережах є брендинг, основна мета якого полягає у створенні унікального та потужного образу бренду. І не лише візуальна естетика має значення, хоча й займає не останні позиції, але й важлива загальна картина сторінки, її текстове наповнення та постійна присутність в мережі [19, 23].

Потрібно правильно вибирати амбасадорів бренду. Говорячи про управління репутацією в Інтернеті, не можна ігнорувати найновіший та один з найкращих інструментів – маркетинг впливових осіб. Необхідно ретельно підходити до процесу вибору інфлюенсерів. Найкраще буде, якщо блогер не співпрацює з конкурентами, та в майбутньому також не буде їх рекламувати. Інфлюенсер також повинен відповідати іміджу компанії.

Управління репутацією в соцмережах є лише відображенням нової комунікації «знизу вгору», коли існуючі та потенційні клієнти отримують голос. Таким чином, ORM є важливою частиною комунікаційної політики зростання бізнесу. Люди говорять про бренд і продовжуватимуть це робити. Завдання підприємства полягає в тому, щоб створити надійну стратегію управління репутацією в Інтернеті, бути присутніми у всіх онлайн-розмовах та викликати позитивні настрої.

Отже, ділова репутація як нематеріальний актив вимагає постійного

контролю рівня і прийняття своєчасних необхідних рішень для її підвищення. ТОВ «ВВМ Трейдінг» необхідно звертати увагу не лише на обсяги продажу продукції, її якість, а й на ділові відносини з постачальниками, покупцями, контрагентами. Запорукою успіху тут є формування позитивної ділової репутації, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічного ефекту діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» при реалізації заходів з управління комунікаційною політикою

Для напрацювання пропозицій стосовно доцільності заходів з управління комунікаційною політикою автором, за допомогою методу екстраполяції, досліджено тенденції рівню витрат на комунікаційні заходи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Динаміка рівня витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Роки	Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (Y)	Умовні позначення періодів, (t)	$Y \cdot t$	t^2	Вирівняні рівні ряду динаміки, тис. грн.	$(Y - \underline{y}_t)$	$(Y - \underline{y}_t)^2$
2018	969,3	-2	-1938,6	4	1138,3	-169,0	28554,2
2019	1269,9	-1	-1269,9	1	1304,1	-34,2	1169,0
2020	792,3	0	0,0	0	1469,9	-677,6	459141,8
2021	3769,4	1	3769,4	1	1635,7	2133,7	4552633,0
2022	548,6	2	1097,2	4	1801,5	-1252,9	1569808,5
Всього	7349,5	0	1658,1	10	7349,5	0,0	6611306,5

Джерело: розраховано автором за даними відділу маркетингу та продаж ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Використовуючи дані таблиці 3.6 обчислюємо параметри рівняння прямої, яке характеризує динаміку рівня витрат на маркетингові комунікації:

$$\underline{y}_t = b_0 + b_1 \cdot t$$

$$b_0 = \frac{\sum y = \frac{7349,5}{5}}{5} = 1469,9;$$

$$b_1 = \frac{\sum y \cdot t = \frac{1658,1}{10}}{10} = 165,81;$$

$$\underline{y_t = 1469,9 + 165,81 \cdot t;}$$

Обчислені параметри b_0 і b_1 до рівняння прямої показують, що середній рівень витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ВВМ Трейдінг» за 2018 – 2022 рр. склав 1469,9 тис. грн., про що свідчить обчислений коефіцієнт b_0 . Розрахований коефіцієнт b_1 , вказує на те, що за даний період намітилася тенденція до підвищення витрат на маркетингові комунікації в середньому на 165,81 тис. грн. щороку.

Екстраполюючи при $t = 3$ та $t = 4$, знайдемо прогнозований рівень витрат на маркетингові комунікації на 2023 та 2024 роки, який становитиме відповідно 1967,3 тис. грн. ($1469,9 + 165,81 \cdot 3$) та 2133,1 тис. грн. ($1469,9 + 165,81 \cdot 4$).

Графічне зображення фактичних та вирівняних дані витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ВВМ Трейдінг» представлено на рисунку 3.2.

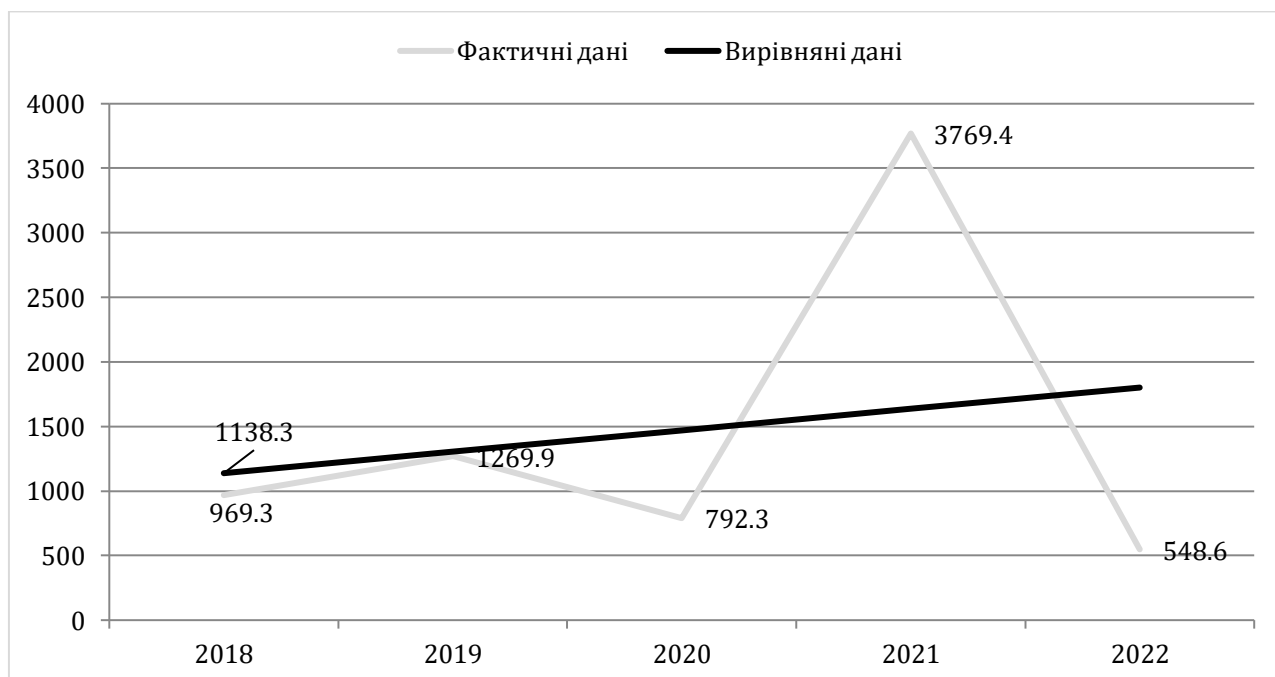


Рисунок 3.2 - Фактичні та вирівняні дані витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ВВМ Трейдінг» за 2018 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором за основі власних розрахунків

Таким чином, за допомогою проведених розрахунків ми переконуємось, що помірне збільшення суми витрат на маркетингові комунікації позитивно відобразиться на економічних результатах господарської діяльності підприємства. Розрахункове підтвердження представлено в додатку Д.

Визначившись із загальною величиною витрат на всі види комунікацій, (до уваги брались маркетингові комунікації) ми спробували скласти бюджет на комунікаційну політику ТОВ «BBM Трейдинг».

Прогноз бюджету маркетингових комунікацій формуватимемо виходячи з проведеної вище екстраполяції приросту витрат на комунікації у наступному за звітним періоді році. Це дає можливість товариству формувати бюджет комунікацій на основі тенденцій, які були на ринку мінеральних добрив у попередньому періоді з 2018 по 2022 рр. Підприємство збільшує відсоток витрат на комунікації, виходячи з приросту обсягів продажу мінеральних добрив у наступному, тобто проектному періоді.

Таблиця 3.7 - Визначення методу розрахунку витрат на ТОВ «BBM Трейдинг»

Найменування групи продукції	Життєвий цикл продукції	Стратегія комунікацій	Стратегія витрат на комунікації	Стратегія зміни витрат на комунікації
Добрива універсальні: поліфоска, сульфоамофос, супрофос, потафоска, тарногран	Третій - етап зрілості	Створення прихильності до даної марки товару	Реклама і PR 30%. Стимулювання продажу 40%. Особистий продаж 30%	Зниження загальних витрат
Фосфорні, азотні, сірчані добрива: салепросан, суперфосфат, сульфат магнію, сульфат амонію	Четвертий - етап занепаду	Створення поінформованості про розпродаж за зниженими цінами	Реклама і PR 5%. Стимулювання продажу 85%. Особистий продаж 10%	Згортання витрат
Без азотне добриво: SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5)	Перший - етап виведення товару на ринок	Створення поінформованості про товар і підприємство	Реклама і PR 75%. Стимулювання продажу 20%. Особистий продаж 5%	Значні витрати за інтенсивного маркетингу і мінімальні за пасивного маркетингу нового товару
Інші добрива	Третій - етап зрілості	Створення прихильності до даної марки товару	Реклама і PR 25%. Стимулювання продажу 45%. Особистий продаж	Зниження загальних витрат

			30%	
--	--	--	-----	--

Джерело: побудовано автором за основі власних досліджень та розрахунків

В таблиці 3.7 наведені орієнтовні стратегії комунікацій, витрат на комунікації, зміни цих витрат та орієнтовні частки витрат на комунікації в залежності від життєвого циклу продукції досліджуваного підприємства, що враховані при формуванні бюджету комунікацій на плановий 2023 рік (див табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Бюджет комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдинг» на 2023 рік

Найменування групи продукції	Метод розрахунку витрат на комунікації	Обсяг витрат на комунікації, тис. грн.	На рекламу і «паблік рилейшнз», тис. грн.	На стимулювання продажу, тис. грн.	На персональний продаж, тис. грн.
Добрива універсальні: поліфоска, сульфоамофос, супрофос, потафоска, тарногран	Конкурентного паритету	845,7	253,7	338,3	253,7
Фосфорні, азотні, сірчані добрива: салепросан, суперфосфат, сульфат магнію, сульфат амонію	Виходячи з цілей і завдань	503,4	25,2	427,9	50,3
Без азотне добриво: SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5)	Від наявних коштів	200,0	150,0	40,0	10,0
Інші добрива	Конкурентного паритету	418,2	104,5	188,2	125,5
Разом по всіх групах товарів		1967,3	533,4	994,4	439,5

Джерело: побудовано автором за основі власних розрахунків

Як видно з даних таблиці 3.8 на маркетингові комунікації в бюджеті підприємства на 2023 рік закладено 1967,3 тис. грн., в тому числі більш ніж півмільйона гривень на рекламу, майже мільйон гривень – на стимулювання продажу та дещо менше півмільйона – на персональний продаж. Найбільша сума витрат на комунікації закладена на універсальні добрива, так як вони становлять

основну масу виручки від реалізації продукції підприємства, а найменша сума витрат на комунікації продажу нового без азотного добрива SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5) – 200 тис. грн.

В таблиці 3.9 представимо дані на рекламування в залежності від групи продукції та її життєвого циклу.

Таблиця 3.9 – План рекламних комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдинг» на планований рік

Найменування групи продукції	Життєвий цикл продукції	Вид реклами	Мета рекламування	Сума витрат, тис. грн.
Добрива універсальні: поліфоска, сульфоамфос, супрофос, потафоска, тарногран	Третій - етап зрілості	Нагадувальна	Підтримування обізнаності про товар на високому рівні. Нагадування про сервіс	253,7
Фосфорні, азотні, сірчані добрива: салепросан, суперфосфат, сульфат магнію, сульфат амонію	Четвертий - етап занепаду	Інформативна (рубрична)	Інформація про розпродаж товарів за зниженими цінами	25,2
Без азотне добриво: SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5)	Перший - етап виведення товару на ринок	Інформативна	Розповідь ринкові про новинку. Формування образу фірми. Розвіювання побоювань споживача. Пояснення принципів дії товару	150,0
Інші добрива	Третій - етап зрілості	Нагадувальна	Нагадування про особливості товару. Нагадування про сервіс	104,5
Разом				533,4

Джерело: побудовано автором за основі власних розрахунків

Дані таблиці 3.9 дозволяють стверджувати, що найбільша сума в бюджеті витрат запланована на рекламу та «паблік рилейшнз» універсальних добрив – 253,7 тис. грн., 150 тис. грн. – на рекламу нового без азотного добрива SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5), на рекламу інших добрив - 104,5 тис. грн. і лише 25,2 тис. грн. на рекламу фосфорних, азотних та сірчанних добрив.

Комунікаційні витрати на стимулювання продажу наведемо для кожної групи продукції згідно з етапами її життєвого циклу за всіма напрямками

стимулювання продажу, тобто симулювання споживачів, посередників та власного персоналу підприємства (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – План комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдинг» на планований рік:
стимулювання продажу

Найменування групи продукції	Життєвий цикл продукції	Напрямок стимулювання	Вид стимулювання	Сума витрат, тис. грн.
Добрива універсальні: поліфоска, сульфоамофос, супрофос, потафоска, тарногран	Третій - етап зрілості	Стимулювання споживачів	Сезонне зниження цін. Знижка за кількість купленого товару. Бонуси	118,4
		Стимулювання сфери посередників	Заліки за покупку. Проведення спільної реклами. Знижка зі звичайних цін (функціональна знижка). Проведення конкурсу дилерів	152,2
		Стимулювання власного посередницького персоналу фірми	Додаткові дні відпустки. Конференції. Конкурси. Цінні подарунки	67,7
				338,3
Фосфорні, азотні, сірчані добрива: салепросан, суперфосфат, сульфат магнію, сульфат амонію	Четвертий - етап занепаду	Стимулювання споживачів	Знижка	42,8
		Стимулювання сфери посередників	Проведення спільної реклами. Знижка зі звичайних цін (функціональна знижка). Заліки за покупку	363,7
		Стимулювання власного посередницького персоналу фірми	Додаткові дні відпустки. Конференції. Конкурси. Цінні подарунки	21,4
				427,9
Без азотне добриво: SuproFoska 20 PK (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5)	Перший - виведення товару на ринок	Стимулювання споживачів	Розповсюдження безкоштовних зразків. Знижка за платіж готівкою. Демонстрація зразків	4,0
		Стимулювання сфери посередників	Заліки дилерів за включення в номенклатуру. Надання товарів безкоштовно. Заліки за покупку. Видача премій-«штовхачів»	6,0
		Стимулювання власного посередницького персоналу фірми	Грошова винагорода. Додаткові дні відпустки. Розважальні поїздки за рахунок підприємства. Цінні подарунки	30,0
				40,0
Інші добрива	Третій - етап зрілості	Стимулювання споживачів	Знижка за кількість купленого товару. Бонуси. Пропозиції про повернення грошей. Премії	56,5
		Стимулювання сфери посередників	Проведення конкурсу дилерів. Заліки за покупку. Проведення спільної реклами. Знижка зі звичайних цін (функціональна знижка)	94,1
		Стимулювання власного посередницького персоналу фірми	Конкурси. Конференції. Цінні подарунки. Розважальні поїздки за рахунок підприємства	37,6

	188,2
Разом	994,4

Джерело: побудовано автором за основі власних розрахунків

Із даних, наведених в таблиці 3.10 видно, що в бюджеті комунікації на стимулювання продажів в цілому заплановано 994,4 тис. грн. Найбільше коштів (427,9 тис. грн., тобто майже половина) закладено на стимулювання продажу продукції четвертого етапу життєвого циклу, тобто фосфорних, азотних і сірчаних добрив, а саме: на стимулювання сфери посередників з метою збуту мінеральних добрив, які мають вузьке коло застосування, а тому не користується великим попитом.

Наведемо план витрат на персональний продаж по кожній групі продукції з деталізацією по окремому менеджеру підприємства (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – План комунікацій менеджерів ТОВ «ВВМ Трейдинг» на планований рік (персональний продаж)

Найменування групи продукції	Менеджер (прізвище, ім'я, по батькові)	Обсяг витрат на персональний продаж, тис. грн.
Добрива універсальні: поліфоска, сульфоаммофос, супрофос, потафоска, тарногран	Данілова І.С.	63,5
	Баранік Д.М. менеджера 2	48,4
	Парака І.К. менеджера 3	53,7
	Міхно А.І. менеджера 4	47,8
	Тітова Т.М менеджера 5	40,3
Всього по групі товарів		253,7
Фосфорні, азотні, сірчані добрива: салепросан, суперфосфат, сульфат магнію, сульфат амонію	Данілова І.С.	8,6
	Баранік Д.М. менеджера 2	12,4
	Парака І.К. менеджера 3	9,7
	Міхно А.І. менеджера 4	9,3
	Тітова Т.М менеджера 5	10,3
Всього по групі товарів		50,3
Без азотне добриво: SuproFoska 20 РК (Ca, Mg, S) 11:20 (17:4:16,5)	Данілова І.С.	2,0
	Баранік Д.М. менеджера 2	3,0
	Парака І.К. менеджера 3	5,0
Всього по групі товарів		10,0
Інші добрива	Данілова І.С.	22,4
	Баранік Д.М. менеджера 2	24,9
	Парака І.К. менеджера 3	19,5
	Міхно А.І. менеджера 4	28,4
	Тітова Т.М менеджера 5	30,3
Всього по групі товарів		125,5
Разом		439,5

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ВВМ Трейдинг» та на основі власних розрахунків

Як свідчать дані таблиці 3.11 в цілому на персональний продаж планується використати 439,5 тис. грн., в тому числі для менеджера Данілової І.С. - 96,5 тис. грн., для менеджера Баранік Д.М. - 88,7 тис. грн., менеджера Параки І.К. – 87,9 тис. грн., менеджера Міхно А.І. - 85,5 тис. грн., менеджера Тітової Т.М – 80,9 тис. грн. Тобто, керівництво підприємства найбільші надії покладає на досвід роботи та професіоналізм менеджера Данілової Інеси Сергіївни.

Обчислимо ефективність витрат на комунікації у звітному та плановому періоді (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Порівняльна ефективність витрат на комунікації ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Показники	Роки		Відхилення, (+:-)
	Базисний	Плановий	
	2022	2023	
На рекламу і «паблік рилейшнз», тис. грн.	151,3	533,4	382,1
На стимулювання продажу, тис. грн.	204,8	994,4	789,6
На персональний продаж, тис. грн.	192,5	439,5	247,0
Разом витрат на маркетингові комунікації, тис. грн.	548,6	1967,3	1418,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1008107,4	1451389,8	443282,4
Витрати на маркетингові комунікації в розрахунку на 1 тис. грн. продажу продукції, грн., в т. ч.:			
на рекламу і «паблік рилейшнз», грн.	0,54	1,36	0,81
на стимулювання продажу, грн.	0,15	0,37	0,22
на персональний продаж, грн.	0,20	0,69	0,48
на персональний продаж, грн.	0,19	0,30	0,11

Джерело: побудовано автором за основі власних розрахунків

Дані таблиці 3.12 дозволяють зробити висновок про те, що досліджуване підприємство планує приріст витрат на комунікації в цілому на 1418,7 тис. грн. в порівнянні зі звітним роком, в тому числі на 789,6 тис. грн. витрат на стимулювання продажу, на 382,1 тис. грн. витрат на рекламу та на 247 тис. грн. витрат на персональний продаж. Відповідно планує і значно підвищити ефективність витрат на комунікації, так як в розрахунку на 1 тис. грн. продажу продукції розмір комунікаційних витрат в плановому році зросте на 0,81 грн., в

тому числі на 0,48 грн. на стимулювання продажу, на 0,22 тис. грн. – на рекламування та на 0,1 грн. – на персональний продаж.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження праць вітчизняних та зарубіжних вчених висвітлено найбільш суттєві позиції, щодо розкриття змісту основних понять, щодо комунікаційної політики та управління нею. Під управлінням комунікаційною політикою слід розглядати комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю.

Дослідженнями встановлено, що в теорії менеджменту комунікації є сполучною ланкою між чотирма основними функціями управління: планування, організація, мотивація та контролю, оскільки для їх реалізації необхідні передача та обмін інформацією.

Охарактеризовано господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» - малого підприємства, основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами. Проведено дослідження організаційно-економічного стану ТОВ «ВВМ Трейдінг» та встановлено:

- в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. суттєве збільшення вартості основних засобів. Це відбулося в основному, за рахунок збільшення кількості транспортних засобів, ефективність їх використання за досліджуваний період теж підвищилась;

- станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність працівників підприємства кількісно склала 27 осіб. Середньомісячна оплата праці одного працівника за три роки зросла з 11775,3 грн. до 17259,9 грн., тобто на 46,6 %. Також фонд оплати праці у 2022 році, у порівнянні з 2020 роком, зріс на 1211,8 тис. грн., тобто на 27,7 %.

- в структурі товарної продукції підприємства найбільша частка відведена

таким видам добрив як: «Поліфоска» та «Супрофос». Їхня частка в загальній виручці реалізованої продукції в 2022 р. становить 30,7 % та 20,0 % відповідно.

- порівнюючи основні економічні показники ТОВ «ВВМ Трейдинг» з 2022 р. з 2020 р., чистий дохід від реалізації продукції зріс на 717449,3 тис. грн, майже у 3,5 рази однак і собівартість реалізованої продукції підвищилася більш швидкими темпами – майже в 3,7 разів (на 694127,5 тис. грн). Зафіксовано і збільшення валового прибутку на 23321,8 тис. грн, тобто на 72,4 %, а також зменшення збитку в 2022 році на 9012,2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. На даному етапі підприємство збиткове, хоча рівень збитковості і зменшився у порівнянні з 2020 р. Встановлено, що в 2019 р. відбулося збільшення величини чистого прибутку в порівнянні з 2018 р. на 4128,8 тис. грн. Але в 2020 році сума прибутку зменшилася в порівнянні з 2017 р. на 810,3 тис. грн. або на 75,14 %, а в порівнянні з 2019 р. – на 4939,1 тис. грн., або на 94,85 %.

Розглядаючи комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем ми встановили, що до них відносяться комунікації зі споживачами (найчастіше проявляється в корпоративних соціальних проектах компанії) і комунікації з партнерами, також товариство має зовнішні зв'язки з органами влади та ЗМІ. Завдання зовнішніх комунікацій - задовольнити інформаційні потреби підприємства, налагодити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж компанії.

ТОВ «ВВМ Трейдинг» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. Так в інтернет мережі існує офіційний сайт даного підприємства, де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками, є інформація для торгових мереж, а також майбутніх співробітників та інвесторів (контакти, сертифікати якості, прайс-листи).

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових в ТОВ «ВВМ Трейдинг» використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким

шляхом керівництво підприємства довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ. Створена керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Вертикальні зв'язки будуються по лінії керівництва: від керівника до підлеглого. Такі комунікації у ТОВ «ВВМ Трейдінг» можуть іти формально означеним скалярним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні).

Досліджуваним підприємством застосовуються такі маркетингові інструменти як: реклама, стимулювання продажу та персональний продаж. Так, з метою інформування споживачів про товар та для того, щоб стимулювати їх до покупки продукції підприємства, за допомогою реклами донеситься інформації до цільової аудиторії. Цей зв'язок здійснюється маркетингологами та менеджерами відповідного відділу через різні форми платних медіа: ТБ, радіо друкована реклама. Також активно використовуються комунікації в соцмережах, встановлення стендів, поширення інформації про товар підприємства в інтернеті.

Серед маркетингових комунікацій, що застосовуються у ТОВ «ВВМ Трейдінг», варто виділити такий вид як «стимулювання продаж». Згаданий вид маркетингових комунікацій спрямований на збільшення продажів у короткостроковій перспективі.

Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства одним з основних засобів впливу комунікаційної політики є персональний продаж. Тобто усне представлення своєї продукції під час розмови з одним, а іноді декількома перспективними покупцями з метою подальшого продажу або одержання замовлення. Цей засіб маркетингових комунікацій вважається одним з найефективніших, як зазначає керівник ТОВ «ВВМ Трейдінг». Персональний продаж на досліджуваному підприємстві здійснюється через торгові переговори на рівні керівництва підприємства та менеджерів зі збуту шляхом переконання цільових клієнтів та укладання договорів. При цьому, мають місце і спеціальні консультації та інші види робіт за особистою участю керівника підприємства.

З метою доведення ролі і значимості комунікаційної політики та її впливу на економічні результати діяльності підприємства нами проведено дослідження впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ВВМ Трейдінг». Розрахунки проведено за допомогою методу кореляційно-регресійного аналізу. Метод побудови моделі такого зв'язку має назву багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу.

Результати проведених обчислень є переконливими і дають підстави стверджувати, що для приросту обсягів реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» варто збільшити статті витрат на маркетингові комунікації.

Пропонуємо підсилити роботу відділу маркетингу та продажів працівником, який наразі займає посаду менеджера у відділі збуту, та маючи подвійну вищу освіту менеджера та маркетолога, виконує більшість аналітичних обов'язків та, невластивих даному відділу - функцій по роботі з персоналом. Нашою пропозицією є залучення (переведення) до відділу маркетингу та продажів на посаду менеджера з комунікацій згаданої вище штатної одиниці, при цьому не розширяючи адміністративний апарат підприємства. Менеджеру з комунікацій потрібно збирати інформацію, планувати інфоприводи та запобігати кризовим ситуаціям - керувати усією вихідною комунікацією, комунікувати з інфлюенсерами та блогерами, вести PR-аналітику, обирати дієві інструменти/софти для відстеження результативності.

В контексті вдосконалення управління комунікаційною політикою, крім змін у кадровому складі доцільним було б, проведення організаційних заходів в напрямку автоматизації. ТОВ «ВВМ Трейдінг» пропонується звертати увагу не лише на обсяги продажу продукції, її якість, а й на ділові відносини з постачальниками, покупцями, контрагентами. Напрацьовано пропозиції щодо покращення ділової репутації підприємства.

За допомогою методу екстраполяції спрогнозовано збільшення рівня витрат на маркетингові комунікації та на цій основі розроблено бюджет комунікацій ТОВ «ВВМ Трейдінг» на 2023 рік та план комунікацій для менеджерів ТОВ «ВВМ Трейдінг» на планований рік (персональний продаж).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний економічний ун-т. К., 2019. 18 с.
2. Безчасний О.У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73–82.
3. Баранова А. Ю. От торговой марки к брендингу. *Маркетинг и реклама*. 2019. № 2. С. 30–32.
4. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 54-58.
5. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник: електронне наукове видання*. 3.: КПУ, 2021. Вип. № 2(25). С.60-65. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/ (дата звернення: 20.10.2023)
6. Вітчизняний лідер з виробництва добрив та ЗЗР отримав європейську сертифікацію якості. Аграрне інформаційне агенство SuperAgronom. URL: <https://superagronom.com/news3572-vitchiznyaniy-lider-z-virobnitstva-dobriv-tazzr-otrimav-yevropeysku-sertifikatsiyu-yakosti> (дата звернення: 20.09.2023)
7. Гірченко Т.Д., Шейко О.П., Семенюк І.М. Елементи цифровізації роботи підприємства. *Економіка та управління підприємством*. Вісник Одеського національного університету. 2020. № 5. С. 70-75.

8. Головна причина зниження родючості ґрунту. *Phylazonit*. 2019. URL: https://phylazonit.com.ua/uk/2019/02/06/roduchist_gruntu/ (дата звернення: 12.10.2023)
9. Гордовский Д. Чим займається відділ маркетингу і як організувати його роботу. 2019. URL: <https://blog.calltouch.ru/chem-zanimaetsya-otdelmarketinga-i-kak-organizovat-ego-rabotu/>. (дата звернення: 12.10.2023)
10. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу. *Маркетинг в Україні*. №3. 2019. С. 9-14.
11. Закревська Л. М. Особливості маркетингової політики підприємства в процесі просування продукції. К.: НУХТ, 2020. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31490/3/104.PDF> (дата звернення: 15.09.2023)
12. Імпорт ЗЗР в Україну у 2019 році. *Аграрне інформаційне агентство Інфоіндустрія*. URL: <https://infoindustria.com.ua/import-zzr-v-ukrayinu-u-2019-rotsi/> (дата звернення: 02.07.2023)
13. Інструменти проти фальсифікацій ззр і добрив: лабораторне дослідження. *Аграрне інформаційне агентство Агробізнес сьогодні*. URL: <https://land.agro-business.com.ua/index.php/home/instrumenty-proty-falsyfikatsiizzr-i-dobryv> (дата звернення: 15.09.2023)
14. 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.
15. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86
16. Кириченко С.О., Цвях П.В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *АГРОСВІТ* № 12. Київ. 2020. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf (дата звернення 22.08.2023).

17. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. *Зб. наук. пр. Університетська наука* : в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190-195.
18. Красностанова Н. Е. Маковесв П. С. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. *Фінансова консультація*. 2019. № 21-22. С. 55-59.
19. Лишенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 2021 № 1. Том 2. С. 247-261. https://visen.knau.kharkov.ua/visn202121_22.html (дата звернення: 14.08.2023)
20. Ороховська Л.А., Сібрук В.Л., Сібрук А.В. Специфіка соціальноринкових комунікацій у сфері інфлюенс-маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022> (дата звернення: 03.10.2023)
21. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. URL: <http://mr.com.ua> (дата звернення: 20.10.2023)
22. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, масмедіа – REX [Електронний ресурс]. URL: <http://www.rex.ua> (дата звернення: 20.10.2023)
23. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. URL: <http://uam.in.ua> (дата звернення: 20.10.2023)
24. Петропавловська С.В., Ковтун К.Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: «Економічні науки»*. Вип. 3 (104), 2021. С.96-116.
25. Петропавловська С.Є. Садовська І.І. Вплив вибору соціальної мережі та контенту на ефективність взаємодії та залученості цільової аудиторії. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6(23), 2020. С. 134-140
26. Ринок мінеральних добрив у новому агросезоні. *Агробізнес сьогодні*. 2020. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniyhektar/item/16992->

rynok-mineralnykh-dobryv-u- novomu-ahrosezoni2020.html (дата звернення: 15.08.2023)

27. Ринок міндобриб 2021 – виклики та прогнози. Куркуль. – 2021. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/965-rinok-mindobriv-2021--vikliki-taprognozi#:~:text=%D0%A3%202020%20%D1%80.,%D0%B0%20%D0%9A%D0%90%D0%A1%20%E2%80%94%D0%B2%20900%20%D1%82%D0%B8%D1%81> (дата звернення: 20.10.2023)

28. Ритченко Є.Ю. Управління комунікаційною політикою підприємства. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П.Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 231-233. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/> (дата звернення: 20.11.2023)

29. Ритченко Є.Ю. Удосконалення комплексу комунікативної політики та впровадження методів комунікацій на підприємстві. Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ. 2023.. С. 113-115. URL: <https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/> (дата звернення: 20.11.2023)

30. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. Вип. 2 (84). С. 81–87.

31. Садовська І., Петропавловська С. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск № 3 (20), 2019. 8 с.

32. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022, том 6, №1. С. 21-33.

33. Устіловська А.С., Божидай І.І. Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 2 (22), 2022. С. 138-150
34. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Том 3 (284). С. 48–55.
35. Чміль Г.Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 391-405.
36. Чміль Г.Л., Полевич К.В. Імплементация тренд-технологий концепции «индустрия 4.0» в организацию деятельности ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 313–319.
37. Яловега Н. І. Вerezomskiy Д. Р. Планування рекламної підтримки продукту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. Полтава: ПУЕТ, 2020. № 3 (99). С. 56-64. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1727> (дата звернення: 21.09.2023)
38. Що буде з ринком ЗЗР? *Онлайн журнал з питань агробізнесу Пропозиція*. URL: <https://propozitsiya.com/ua/shcho-bude-z-ryнком-zzr> (дата звернення: 20.10.2023)
39. Natalija V.Yudina Multi-Layering Management Concept on the Basis of the Innovative Development. *International Marketing and Management of Innovations*, №4, 2019, Bielsko-Biala (Poland), №4, 2019. E-ISSN 2451-1668. DOI 10.5281/zenodo.3252973.URL: <http://immi.ath.bielsko.pl> дата звернення: 20.10.2023)
40. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standard Management Systems QUALITY MANAGEMENT Textbook for students and post-graduate students Kiev: KIM, 2019. P. 266 (Recommended by the Academic Council of the National Technical University of Ukraine (дата звернення: 20.10.2023)

Додатки

Додаток А

Таблиця А1 - Визначення поняття «комунікаційна політика» різними вченими

№ з / п	Автор(и) і джерело	Визначення
1	Афанасьєв М.	Комунікаційна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок
2	Балабанова Л., Холод В., Балабанова І.	Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: публік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори
3	Буряк П.	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства
4	Іващенко В.	Комунікаційна політика – розроблення комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес- партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу
5	Каніщенко О.	Під комунікаційною політикою підприємства розуміють процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації
6	Ковальчук	Комунікаційна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації
7	Магалецький А.	Комунікаційна політика підприємств – це цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт

Додаток Б

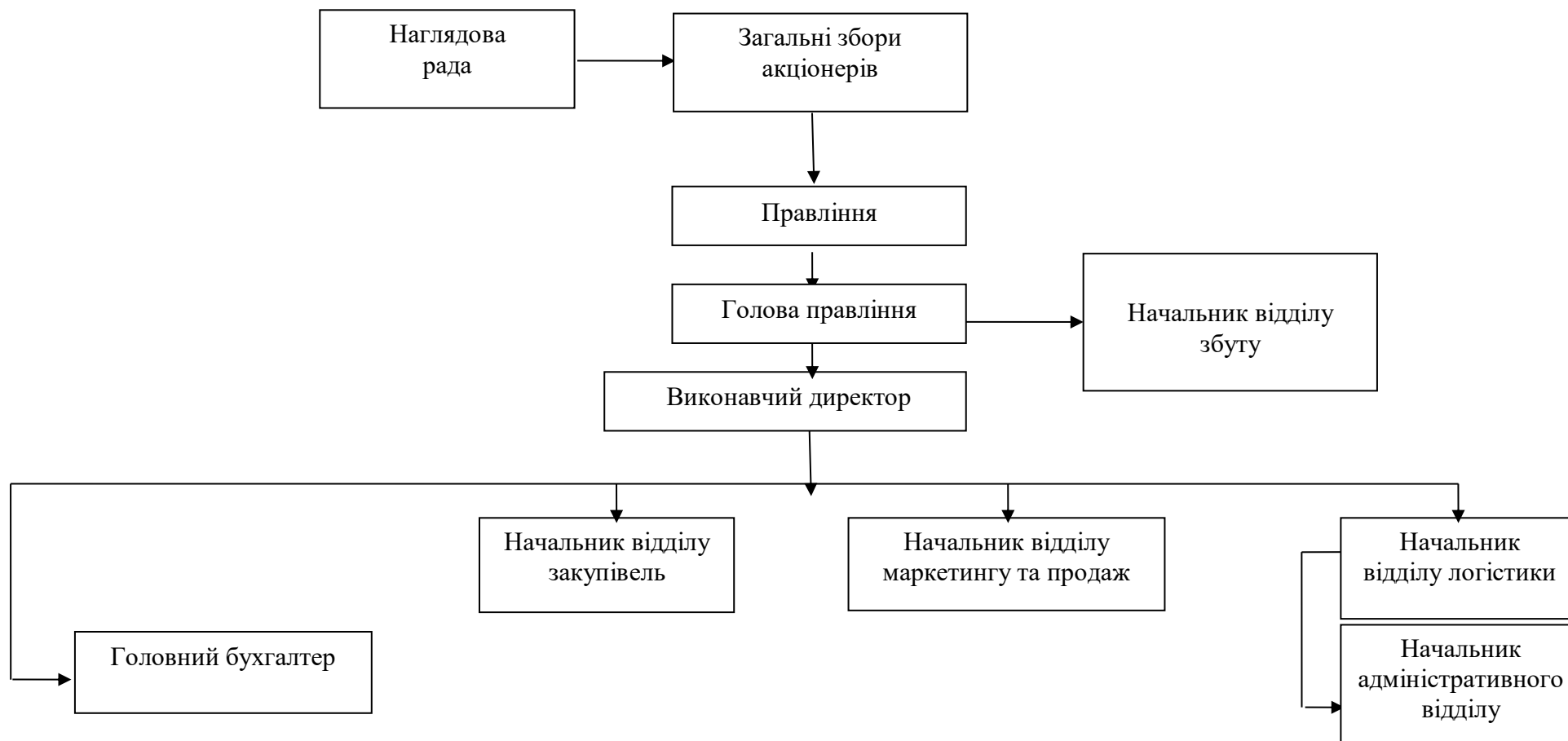


Рисунок Б1 – Структура управління ТОВ «BBM Трейдинг», м. Суми

Додаток В

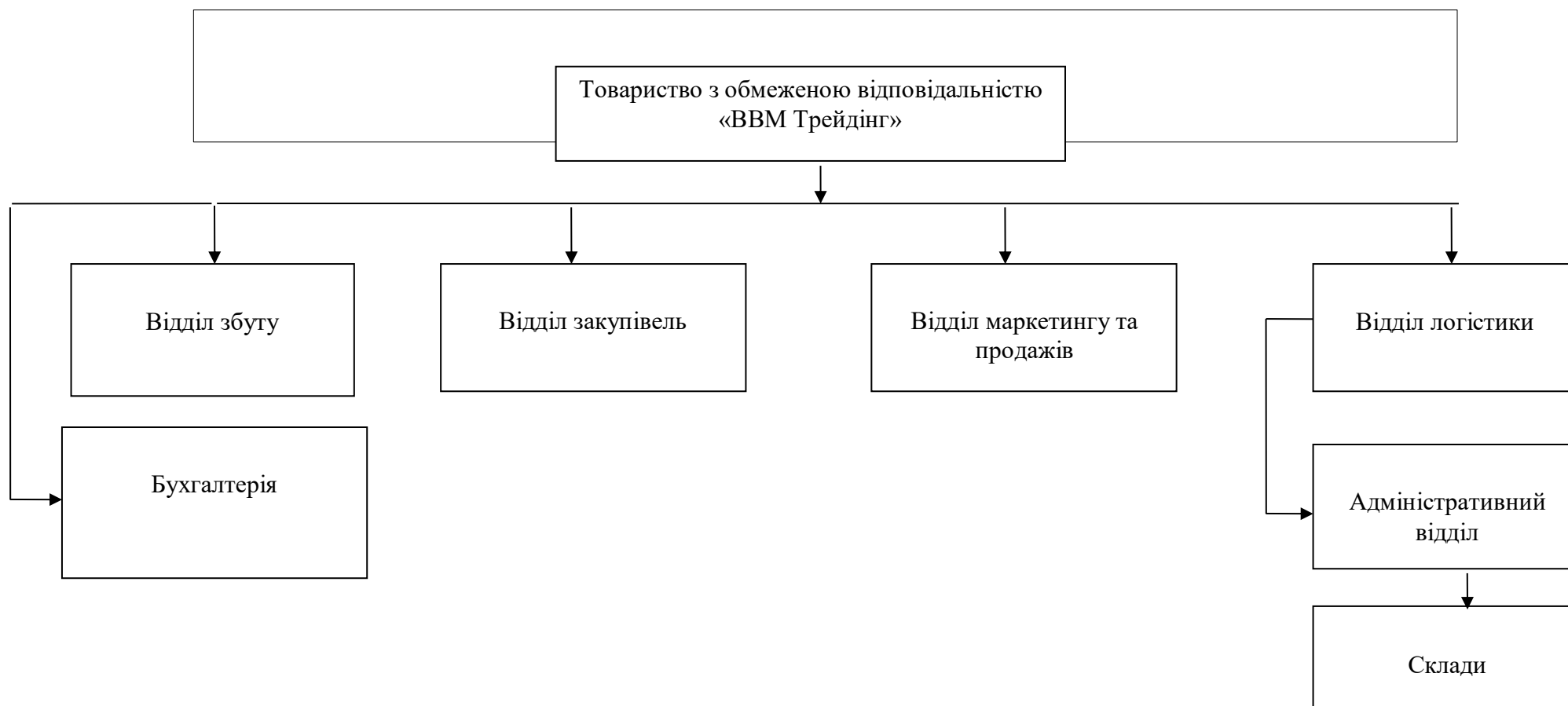


Рисунок В1 - Організаційна структура ТОВ «BBM Трейдинг», м. Суми

Додаток Г

Таблиця Г1 - Допоміжні дані до аналізу впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Рік	Витрати на рекламу, тис. грн. (X1)	Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (X2)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. (Y)	Розрахункові величини					
				X1 ²	Y ²	Y·X1	X2 ²	Y·X2	X1·X2
2018	216,4	969,3	122992,3	46828,96	15127105859,3	26615533,72	939542,5	119216436,4	209756,52
2019	619,7	1269,9	276939,9	384028,09	76695708212,0	171619656,03	1612646,0	351685979	786957,03
2020	327,9	792,3	290658,1	107518,41	84482131095,6	95306790,99	627739,3	230288412,6	259795,17
2021	1783,9	3769,4	1327326,4	3182299,21	1761795372137,0	2367817564,96	14208376,4	5003224132	6724232,66
2022	151,3	548,6	1008107,4	22891,69	1016280529934,8	152526649,62	300962,0	553047719,6	83003,18
Сума	3099,2	7349,5	3026024,10	3743566,36	2954380847238,6	2813886195,32	17689266,11	6257462679,83	8063744,56
В середньо му	619,84	1469,90	605204,82	748713,27	590876169447,7	562777239,06	3537853,22	1251492535,97	1612748,91

Додаток Д

Таблиця Д1 - Динаміка рівня чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Роки	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. (Y)	Умовні позначення періодів, (t)	$Y \cdot t$	t^2	Вирівняні рівні ряду динаміки, тис. грн.	$(Y - \underline{y}_t)$	$(Y - \underline{y}_t)^2$
2018	122992,3	-2	-245984,6	4	41081,5	81910,8	6709382433,1
2019	276939,9	-1	-276939,9	1	323143,2	-46203,3	2134740310,6
2020	290658,1	0	0,0	0	605204,8	-314546,7	98939639062,8
2021	1327326,4	1	1327326,4	1	887266,5	440059,9	193652724389,2
2022	1008107,4	2	2016214,8	4	1169328,2	-161220,8	25992133455,0
Всього	3026024,1	0	2820616,7	10	3026024,1	0,0	327428619650,6

За даними таблиці обчислюємо параметри рівняння прямої, яке характеризує динаміку рівня чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив:

$$\begin{aligned}
 \underline{y}_t &= b_0 + b_1 \cdot t \\
 b_0 &= \frac{\sum Y}{n} = \frac{3026024,1}{5} = 605204,82; \\
 b_1 &= \frac{\sum Y \cdot t}{\sum t^2} = \frac{2820616,7}{10} = 282061,67; \\
 \underline{y}_t &= 605204,82 + 282061,67 \cdot t;
 \end{aligned}$$

Обчислені параметри b_0 і b_1 до рівняння прямої показують, що середній рівень чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» за 2018 – 2022 рр. склав 605204,82 тис. грн., про що свідчить обчислений коефіцієнт b_0 . Коефіцієнт b_1 , вказує на те, що за період намітилася тенденція щодо підвищення чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив в середньому на 282061,67 тис. грн. щороку.

Екстраполюючи при $t = 3$ та $t = 4$, прогнозований рівень чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив на:

2023 р. = 1451389,3 тис. грн. $(605204,82 + 282061,67 \cdot 3)$;

2024 р. = 1733451,5 тис. грн. $(605204,82 + 282061,67 \cdot 4)$