Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Комарової Діани Сергіївни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.	86	добре	
Рецензент	Кобаленко Д.О.	86	добре	
Нормоконтролер	Харін С.А.	86	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Комаровій Д.С. **академічної групи** 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування комунікаційної політики підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз умов функціонування та фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування та удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано _____ Харін С.А.
(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання _____ Комарова Д.С.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-3
Комарової Діани Сергіївни
НТУ «Дніпровська політехніка»
Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства

УПРАВЛІННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 16 таблиць; 50 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування комунікаційної політики підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто визначення поняття комунікаційна політики підприємства; досліджено процедуру формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами; визначено процедуру розробки комунікативної політики підприємства; оцінено ринок побутової техніки та електроніки; здійснено аналіз організаційної структури та загальної діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»; проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність підприємства; проаналізовано фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»; обґрунтовано необхідність впровадження заходів, що підвищать ефективність комунікаційної політики; впроваджено заходи щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та оцінено їх ефективність.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на продажу побутової техніки та електроніки.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування комунікаційної політики підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що ефект дорівнює 770090 тис. грн., а ефективність – 416%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,16 грн. додаткового доходу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-3
Dnipro University of Technology
Komarova Diana Serhiivna
Substantiation of managerial decisions regarding the formation of an enterprise's communication policy

KEYWORDS: MANAGEMENT, COMMUNICATIONS, COMMUNICATION POLICY, MANAGEMENT SOLUTIONS EFFICIENCY

Structure: 70 printed pages; 12 figures; 16 tables; 50 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions regarding the formation of the enterprise's communication policy.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations regarding the formation of the enterprise's communication policy.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the definition of the concept of enterprise communication policy is considered; the procedure for forming the enterprise's communication policy with stakeholders is studied; the procedure for developing the enterprise's communication policy is determined; the market for household appliances and electronics is assessed; the organizational structure and general activities of LLC "Comfy-TRADE" are analyzed; factors of the competitive environment that affect the activities of the enterprise are analyzed; analyzed the financial and economic analysis of the activities of LLC "Comfy-TRADE"; substantiated the need to implement measures that will increase the effectiveness of the communication policy; implemented measures to improve the communication policy of LLC "Comfy-TRADE" and assessed their effectiveness.

Research methods – analytical (research-static) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the sale of household appliances and electronics.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of forming the company's communication policy.

The practical significance of the results obtained is that the effect is 770090 thousand UAH, and the efficiency is 416%, i.e. each UAH. invested in these measures will bring 4.16 UAH. additional income to LLC "Comfy-TRADE".

ЗМІСТ

Вступ 4
1 Теоретичні засади формування комунікаційної політики підприємства 7
1.1 Визначення поняття комунікаційна політики підприємства 7
1.2 Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами 14
1.3 Процедура розробки комунікативної політики підприємства 20
2 Аналіз умов функціонування та фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 24
2.1 Аналіз ринку побутової техніки та електроніки 24
2.2 Оцінка організаційної структури та загальної діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 27
2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність підприємства 33
2.4 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 41
3 Формування та удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 52
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження заходів, що підвищать ефективність комунікаційної політики 52
3.2 Впровадження заходів щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та оцінка їх ефективності 57
Висновки 60
Перелік джерел посилань 66

ВСТУП

У сучасних умовах глобальних трансформацій і стрімкого розвитку цифрових технологій спостерігається динамічне оновлення інструментарію, який використовується в межах маркетингової діяльності підприємств. Застосування інноваційних підходів і технологічних рішень у сфері комунікаційної політики дозволяє суб'єктам господарювання досягати конкурентних переваг на ринку. У зв'язку з цим, постає необхідність постійного моніторингу актуальних маркетингових трендів, що сприяє оновленню та адаптації існуючих комунікаційних стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Комунікаційна політика підприємства становить собою багатогранну систему, яка інтегрує в собі сукупність методів, інструментів та каналів інформаційного впливу на споживача з метою формування сталого попиту, підвищення обізнаності, створення позитивного іміджу компанії та забезпечення стабільного зростання бізнесу. Незалежно від галузевої належності чи масштабу діяльності, кожне підприємство потребує ефективно організованої комунікаційної політики як необхідної умови сталого розвитку.

Динамічний розвиток сучасного суспільства супроводжується стрімким зростанням обсягів інформації та вдосконаленням інфраструктури її обробки й застосування в різних сферах, зокрема у сфері роздрібної торгівлі. Підприємства, що здійснюють торгівлю побутовою електронною апаратурою в спеціалізованих магазинах, повинні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи високий рівень обслуговування та доступність товару для кінцевого споживача. У сучасних економічних умовах ефективність функціонування таких торговельних підприємств значною мірою залежить від здатності формувати стабільну клієнтську базу, оперативно реагувати на зміну попиту, розширювати асортимент продукції відповідно до актуальних потреб покупців. Потреба у технічно складній побутовій апаратурі зростає, що висуває нові вимоги до підприємств роздрібної торгівлі – як у контексті управління товарними

запасами, так і в організації продажів у фізичних та онлайн-каналах.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування комунікаційної політики підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

– розглянуто визначення поняття комунікаційна політики підприємства;

– досліджено процедуру формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами;

– визначено процедуру розробки комунікативної політики підприємства;

– оцінено ринок побутової техніки та електроніки;

– здійснено аналіз організаційної структури та загальної діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»;

– проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність підприємства;

– проаналізовано фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»;

– обґрунтовано необхідність впровадження заходів, що підвищать ефективність комунікаційної політики;

– впроваджено заходи щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та оцінено їх ефективність.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування комунікаційної політики підприємстваТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні

методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що впровадження заходів удосконалення комунікаційної політики потребує витрат у сумі 243699 тис. грн.. Це принесе 1013789 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 770090 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 416%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,16 грн. додаткового доходу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття комунікаційна політики підприємства

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі термін «комунікаційна політика» широко досліджується. Так, за визначенням Громової О.Є. [5], комунікаційна політика – це цілеспрямований комплекс заходів, що реалізується для інформування цільової аудиторії, переконання у доцільності придбання товару або послуги, нагадування про продукцію та компанію, формування позитивного ставлення до бренду. Вона розглядається як ключова складова ринкової діяльності, спрямована на задоволення соціально-економічних потреб суспільства.

Особливості формування комунікаційної політики в туристичній сфері проаналізовані у дослідженні [2], де підкреслюється її системний характер. У такому контексті вона охоплює комунікативні елементи, суб’єктів комунікації, канали поширення інформації, компоненти інформаційно-комунікаційної системи та відповідні управлінські механізми. Злагоджена робота цих компонентів спрямована на підвищення рівня обізнаності споживачів, формування довіри до туристичних послуг і створення позитивного образу підприємства на ринку.

У свою чергу, Кітченко О.М. [13] зазначає, що в умовах цифрової трансформації бізнесу, комунікаційна політика в інтернет-середовищі має розглядатися як стратегічний інструмент. Її реалізація передбачає інтегроване використання різних цифрових каналів для досягнення маркетингових цілей, включаючи зростання прибутковості, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів. Така політика формує основу для вдосконалення сервісу в онлайн-просторі, забезпечує ефективне інформування споживачів щодо брендів, продукції та цінностей компанії.

Комунікаційна політика є ключовим інструментом стратегічного управління, що в умовах інформаційної економіки потребує постійного оновлення, гнучкості та орієнтації на сучасні цифрові практики.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій діджиталізація охоплює практично всі аспекти життя, включаючи й сферу роздрібної торгівлі побутовою електронікою, зокрема пристроями для приймання, записування та відтворювання звуку. Для спеціалізованих торговельних підприємств цього профілю формування ефективної комунікаційної політики в умовах діджиталізації набуває особливої ваги. Як зазначає Шпак Н.О. [38], сучасна комунікаційна політика підприємства в епоху цифрових трансформацій охоплює організацію маркетингової діяльності в Інтернеті, орієнтуючись на інструменти цифрового маркетингу.

Для компаній, що спеціалізуються на продажу аудіо- та відеотехніки, все більшу роль відіграють такі канали, як контекстна реклама, SEO-оптимізація, маркетинг у соціальних мережах, вірусна реклама та інші цифрові засоби просування. Використання зазначених інструментів дозволяє покращити видимість товарів, що реалізуються у спеціалізованих магазинах, забезпечити адресну комунікацію з цільовими групами споживачів, а також адаптувати маркетингові кампанії до актуальних потреб ринку [36].

Ці тенденції посилюються і на міжнародному рівні. Наприклад, у дослідженні Nguyen Quoc [45], присвяченому цифровій комунікаційній політиці у банківській сфері В’єтнаму, підкреслюється важливість стратегічного використання цифрових платформ для комунікації з клієнтами. Аналогічно у сфері роздрібної торгівлі побутовою електронікою — ефективне поєднання традиційних методів реклами з цифровими технологіями, такими як сайти, e-mail розсилки, сторінки у соцмережах, сприяє формуванню лояльності клієнтів і впізнаваності бренду магазину.

Особливу увагу в рамках комунікаційної політики слід приділяти не лише зовнішньому вигляду та дизайну, а й змістовному наповненню повідомлень, які формують емоційний зв’язок із клієнтом. Регулярна

взаємодія з покупцями побутової аудіоапаратури, збір та аналіз відгуків про якість сервісу, асортимент і технічні характеристики товарів дозволяє оперативно адаптувати маркетингові підходи до очікувань споживачів [36].

Крім того, у [42] наголошується, що комунікаційна політика має розглядатися як елемент інтегрованої маркетингової комунікації, орієнтованої на споживача. У сфері продажу побутової електроніки це означає необхідність врахування досвіду, цінностей і комунікаційної поведінки цільової аудиторії при створенні рекламних повідомлень, контенту для вебресурсів чи мобільних застосунків. Такий підхід дозволяє підприємствам, які займаються торгівлею побутовою аудіо- та відеоапаратурою, не лише посилити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійке позиціонування на ринку у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі комунікаційна політика підприємства розглядається як один із ключових елементів стратегічного управління взаємодією із зовнішніми цільовими аудиторіями, що підтверджується результатами дослідження [49]. У [49] акцентується увага на специфіці комунікаційної взаємодії у сфері страхового бізнесу в межах європейського простору. Комунікаційна політика, згідно з визначенням дослідника, – це стратегічно організована система заходів, спрямованих на формування довіри споживачів, підвищення обізнаності цільової аудиторії, а також стимулювання продажів страхових продуктів. Вона реалізується через комплекс каналів, серед яких: традиційні ЗМІ (телебачення, радіо, друковані видання), виставкові заходи, листівки, брошури, веб-сайти та онлайн-ресурси.

Особливий акцент у дослідженні зроблено на необхідності цілісного підходу до управління комунікаційною діяльністю. Автор підкреслює, що навіть за наявності високої якості продуктів і стійкої ринкової репутації, відсутність чітко побудованої комунікаційної стратегії може істотно знижувати ефективність маркетингових заходів. Отже, для досягнення сталого комерційного успіху необхідною є системна комунікаційна політика,

що базується на цілеспрямованому управлінні інструментами інформаційного впливу [36].

Додаткові аспекти розкрито у [41], де комунікаційна політика розглядається як інтегративний підхід до об'єднання таких комунікаційних напрямів, як реклама, зв’язки з громадськістю, прямий маркетинг та стимулювання збуту. Такий підхід покликаний забезпечити максимальну цілісність, зрозумілість і ефективність інформаційного впливу на цільові групи. У контексті юридичного ринку Бразилії автор також зазначає, що комунікаційна діяльність має відповідати вимогам професійної етики та національного законодавства, що дозволяє уникнути надмірної комерціалізації юридичних послуг.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що комунікаційна політика має функціонувати як багатовекторна система, що забезпечує інтеграцію традиційних і цифрових каналів зв’язку, відповідає галузевим регуляціям та враховує культурні, етичні та поведінкові особливості цільових аудиторій [36]. Це підвищує результативність маркетингової діяльності підприємства, особливо у сферах з високим рівнем конкуренції та нормативної регламентації, таких як страхування або юридичні послуги (рисунок 1.1).

Дослідження маркетингових стратегій відомих компаній [46] дозволяє зробити висновок, що її комунікаційна політика є стратегічно вибудуваною системою, орієнтованою на залучення та утримання клієнтів за допомогою емоційно насиченого сторітелінгу, співпраці з відомими особистостями (ендорсменту) та просування ексклюзивної продукції. Такий підхід ґрунтується на глибокому розумінні споживчих потреб, що особливо актуально і для спеціалізованих магазинів, які реалізують аудіотехніку та іншу побутову апаратуру.

У цьому контексті комунікаційна політика магазинів, що займаються продажем пристроїв для приймання, записування та відтворювання звуку, повинна орієнтуватися на створення емоційного зв’язку з цільовою

аудиторією. Це можливо шляхом формування комунікативного простору, який резонує з цінностями споживачів: якість звуку, інноваційність, зручність використання. Для цього використовуються різноманітні канали – соціальні мережі, сайти, тематичні заходи, а також участь у галузевих виставках і проведення демо-презентацій [36].

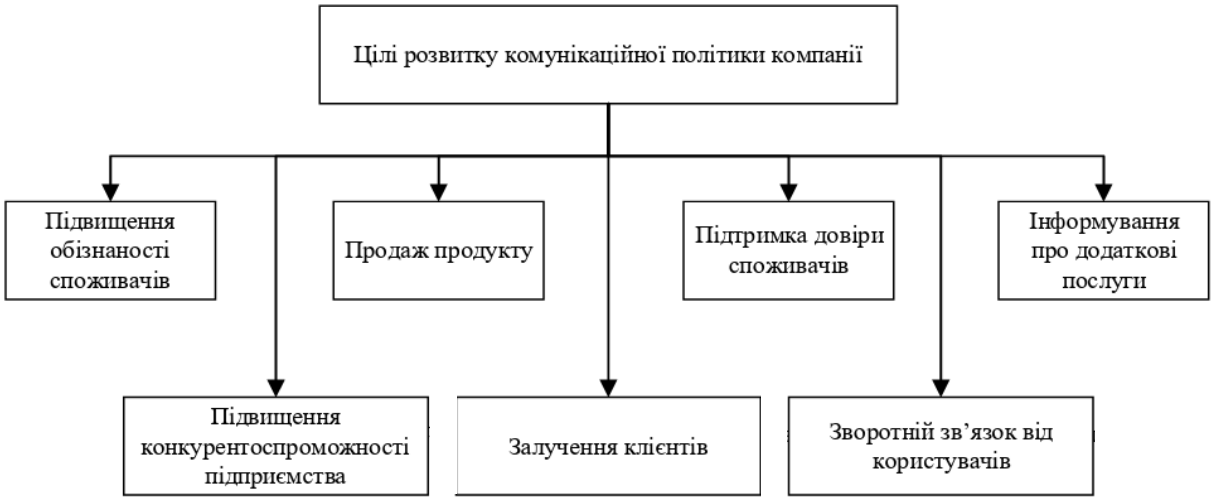

Рисунок 1.1 – Цілі розвитку комунікаційної політики компанії [36]

Комунікаційна політика торговельних підприємств цієї галузі включає набір інструментів, що дозволяють налагодити ефективний зворотний зв'язок із покупцями. Це можуть бути: онлайн-реклама, спеціалізовані блоги про техніку, email-розсилки з новинками, огляди нових моделей у YouTube, SMM у профільних спільнотах, SEO-оптимізація для збільшення видимості магазинів у пошукових системах [39; 48]. Такі інструменти не лише інформують клієнтів про товар, його переваги та особливості, але й підтримують інтерес до бренду, розширюючи життєвий цикл продукції.

Водночас важливим аспектом залишається офлайн-комунікація. Присутність спеціалізованих магазинів на регіональних ярмарках електроніки, участь у тематичних воркшопах або організація власних заходів із демонстрацією продукції сприяє підвищенню довіри до бренду. Друковані матеріали з детальним описом технічних характеристик, акційні пропозиції та консультативна підтримка на місці продажу залишають важливий вплив

на рішення споживача [36].

Отже, для магазинів побутової електроніки, що реалізують аудіотехніку, комунікаційна політика є поєднанням цифрових і традиційних інструментів взаємодії зі споживачами. Такий підхід дозволяє не лише інформувати клієнтів, а й будувати довготривалі зв'язки, підтримувати лояльність та ефективно адаптуватися до змін ринку відповідно до специфіки обраного товарного сегменту [36].

В таблиці 1.1 наведені цілі, проблеми їх досягнення та рекомендовані дії для спеціалізованих магазинів електроники.

Таблиця 1.1 – Цілі, проблеми їх досягнення та рекомендовані дії для спеціалізованих магазинів електроники [36]

Ціль	Опис проблеми	Рекомендовані дії
1. Підвищення обізнаності клієнтів	Багато споживачів не мають повної інформації про нові технології та функціональні можливості сучасної електроніки.	- Розробити освітні матеріали (відеоогляди, статті, вебінари) про новинки техніки. - Використовувати SEO-оптимізований контент для покращення видимості в пошукових системах.
2. Поглиблення залученості клієнтів	Низький рівень персоналізації комунікацій призводить до втрати інтересу з боку клієнтів.	- Впровадити CRM-системи для збору та аналізу даних про клієнтів. - Надсилати персоналізовані пропозиції та рекомендації на основі попередніх покупок.
3. Сприяння зворотному зв'язку від клієнтів	Відсутність ефективних каналів для отримання відгуків ускладнює вдосконалення сервісу.	- Створити інтерактивні платформи для збору відгуків (форми на сайті, опитування). - Активно взаємодіяти з клієнтами в соціальних мережах та відповідати на їхні коментарі.
4. Підкріплення іміджу та репутації бренду	Недостатня увага до формування позитивного іміджу може знизити довіру клієнтів.	- Підкреслювати унікальні переваги магазину (сертифікована продукція, гарантійне обслуговування). - Публікувати історії успіху та відгуки задоволених клієнтів.
5. Підтримка прийняття рішень клієнтами	Клієнти можуть відчувати труднощі при виборі техніки через широкий асортимент.	- Надати детальні порівняльні огляди товарів. - Запровадити онлайн-консультації з фахівцями для допомоги у виборі.
6. Сприяння освіті клієнтів	Брак знань про правильне використання техніки може призвести до незадоволення.	- Організовувати навчальні семінари та майстер-класи. - Створити розділ на сайті з порадами та інструкціями щодо експлуатації техніки.

В таблиці 1.2 систематизовано проблеми вітчизняних компаній під час війни та специфічні проблеми спеціалізованих магазинів електроники.

Таблиця 1.2 – Систематизація проблем вітчизняних компаній під час війни та специфічні проблеми спеціалізованих магазинів електроники [47]

Проблема	Опис
Зниження попиту на продукцію	Економічна нестабільність, зниження рівня доходів населення та загальна невизначеність зумовили зменшення купівельної активності, що негативно позначається на реалізації електронної побутової апаратури.
Перебої в ланцюгах постачання	Воєнні дії спричинили порушення логістичних маршрутів і транспортної інфраструктури, ускладнюючи своєчасне поповнення складських запасів і поставки продукції до торгових точок.
Брак кваліфікованої робочої сили	Через мобілізацію, евакуацію та загальні втрати серед населення ускладнюється забезпечення роздрібної торгівлі персоналом, здатним якісно обслуговувати покупців і забезпечувати технічну консультацію.
Фінансові труднощі	Зменшення прибутків, зростання операційних витрат та обмежений доступ до кредитних ресурсів знижують фінансову стійкість підприємств і унеможливлюють реалізацію довгострокових інвестицій.
Психологічне навантаження	Постійна загроза безпеці, невизначеність і стресові фактори негативно впливають на морально-психологічний стан як керівництва, так і персоналу, знижуючи продуктивність і рівень обслуговування.
Регуляторні обмеження	Часті зміни в законодавстві, пов’язані з воєнним станом, обмеження на імпорт електроніки та нові правила фіскального обліку створюють бар’єри для стабільної торгівельної діяльності.
Зниження гарантій виконання зобов’язань	Зростає ризик порушення строків постачання продукції до клієнтів і торгових партнерів, що впливає на довіру до бренду та ефективність дистрибуції.
Складність кадрового заміщення	Через високі вимоги до обізнаності з технічними характеристиками товару важко знайти та адаптувати нового спеціаліста без втрати якості обслуговування.
Зовнішній тиск на ринок	Світова економічна ситуація, скорочення глобального попиту на електроніку, а також конкурентний тиск з боку міжнародних гравців погіршують позиції українських компаній.

У контексті торгівельної діяльності спеціалізованих магазинів з продажу побутової електронної апаратури для приймання, записування та відтворювання звуку, комунікаційна політика виступає як ключовий елемент стратегії стабільного функціонування й розвитку підприємства на висококонкурентному ринку. Така діяльність має справу не лише з типовими

викликами – змінами споживчих уподобань, конкуренцією, коливанням купівельної спроможності, – а й з системними зовнішніми факторами, зокрема політичною та економічною нестабільністю [36].

Особливої актуальності набуває ефективна внутрішня і зовнішня комунікація у зв'язку з трансформаціями споживчої поведінки, пов'язаними з воєнним станом. Комунікаційна політика спеціалізованого торгівельного підприємства має бути не лише реактивною, але й стратегічною – враховувати прогнозовані ризики, змінювані умови логістики та постачання, а також інтенсивний розвиток цифрових каналів комунікації [36].

Отже, комунікаційна політика у сфері роздрібної реалізації побутової електроніки – це система заходів та рішень, що спрямована на підтримання довгострокової взаємодії з клієнтами, побудованої на принципах прозорості, оперативності, інформативності та лояльності. Її основна мета полягає у забезпеченні сталого рівня продажів, формуванні позитивного споживчого досвіду, підтримці конкурентної позиції магазину на ринку, а також оперативному реагуванні на зміну ринкової кон'юнктури [36].

Ця політика повинна охоплювати сучасні інструменти цифрової взаємодії – соціальні мережі, email-розсилки, мобільні додатки, інтегровані CRM-системи – що дозволяють ефективно інформувати клієнтів про новинки асортименту, спеціальні пропозиції, умови сервісного обслуговування та інші аспекти, що формують лояльність та збільшують середній чек покупця [36].

1.2 Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами

Упровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність українських компаній сприяє їхньому включенню до світового економічного простору, де концепції корпоративної соціальної відповідальності розглядаються як ефективний механізм забезпечення сталого розвитку. У міжнародному бізнес-середовищі надзвичайно важливим є дотримання

принципів відкритості та прозорості, які посилюють значення інформаційного обміну та комунікації в управлінській діяльності організацій. У зв'язку з цим перед вітчизняними підприємствами постає важливе завдання – створення процедур для побудови комунікаційної політики, що відповідатиме сучасним світовим стандартам і тенденціям [10].

Сьогоднішній економічний розвиток неможливо уявити без врахування соціальної відповідальності бізнесу, яка найчастіше розглядається у формі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Ідея КСВ була вперше озвучена Кітом Девісом у 1975 р. На основі аналізу діяльності великої кількості компаній він дійшов висновку, що соціальна відповідальність позитивно впливає на розвиток підприємств, тоді як її ігнорування призводить до уповільнення темпів економічного зростання. Одним з основних положень цієї концепції є розуміння бізнесу як «двосторонньої відкритої системи», яка має враховувати не лише вплив суспільства на підприємство, але й відкрито реагувати на його запити та потреби [10].

Принцип прозорості виступає фундаментальним чинником у побудові демократичного суспільства і передбачає налагодження взаємодії та ефективної комунікації між усіма учасниками соціально-економічного процесу. У цьому контексті особливу увагу привертає «стейкхолдерська теорія фірми», запропонована Едвардом Фріманом у 1984 р. [19, 43]. Саме він увів у науковий обіг поняття «стейкхолдер» (stakeholder) – особа чи група осіб, зацікавлена в діяльності підприємства, – та заклав основи стратегічного управління з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх груп впливу, інтереси яких мають бути включені до управлінських рішень.

Згодом термін «стейкхолдер» був офіційно зафіксований у міжнародних нормативних документах, що стосуються соціальної відповідальності. Наприклад, згідно зі стандартом ISO 26000 (2010 р.), стейкхолдер – це особа або група, зацікавлена у рішеннях чи діяльності організації [12]. Інший міжнародний стандарт – AA1000SES [33] – визначає стейкхолдерів як групи, що можуть впливати на діяльність організації або,

навпаки, зазнавати впливу від неї, її товарів, послуг чи пов'язаних процесів. При цьому наголошується, що просте ознайомлення з діяльністю організації або наявність думки про неї не є достатніми підставами для визнання особи стейкхолдером.

За [14], корпоративна соціальна відповідальність розглядається як комплекс економічних, соціальних, екологічних заходів, доповнений етичними нормами та цінностями компанії, які спільно забезпечують її суспільну корисність. Ця діяльність здійснюється на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і має на меті довгострокове покращення іміджу та ділової репутації компанії, набуття конкурентних переваг і зміцнення стратегічної стійкості бізнесу.

Для забезпечення ефективності функціонування бізнес-структури критично важливим є налагодження взаємодії зі стейкхолдерами, що передбачає ідентифікацію їхніх інтересів і потреб. Це, у свою чергу, вимагає системного підходу до організації комунікаційної діяльності підприємства через формування відповідної комунікативної політики [10].

Аналіз наукових джерел, присвячених питанням побудови комунікативної політики у вітчизняному науковому дискурсі, свідчить про існування двох термінологічних форм – «комунікативна політика» та «комунікаційна політика». У більшості випадків вони вживаються як синоніми, відмінність між ними здебільшого зводиться до стилістичних аспектів викладення думки [4]. У межах даного дослідження обидва поняття трактуються як похідні від базової категорії «комунікація», що також підтверджується у джерелі [15], де комунікативна (комунікаційна) політика розглядається як звід правил, що регулює реакцію організації на події в її комунікативному середовищі.

У підходах до визначення цього поняття ключовим елементом виступає комунікація. У [7] комунікативна політика визначається як цілеспрямована діяльність підприємства щодо встановлення та підтримання конструктивних відносин із зовнішніми (іншими підприємствами, професійними

об’єднаннями, спільнотами) та внутрішніми (персонал) стейкхолдерами. Хоча в цьому визначенні прямо не згадується категорія «комунікація», встановлення відносин неможливе без відповідної комунікативної взаємодії, що обґрунтовує необхідність поглибленого аналізу самого поняття «комунікація». Також у [22] комунікативна діяльність трактується як багатокомпонентна система, яка включає міжособистісну, міжгрупову та публічну комунікацію, орієнтовану на налагодження взаємодії з громадськістю та спонукання до активної дії.

У зарубіжних підходах, що базуються на діяльнісній парадигмі, комунікація виступає основою для розроблення стратегій і політик, включно з комунікативною. Таким чином, виправданим є вживання термінів «комунікативна політика» та «комунікаційна політика» як синонімічних, із пріоритетом щодо вживання першого – з огляду на його закріплення в законодавчих ініціативах. У сучасних умовах цифровізації на рівні держави та підприємств, розбіжність у термінології втрачає прикладне значення, оскільки обидва поняття ґрунтуються на єдиній сутності – комунікації [10].

Термін «комунікація» має латинське походження – від іменника communicatio (означає «єдність», «передача», «зв'язок», «повідомлення») та дієслова communico («роблю спільним», «повідомляю», «з'єдную»), що, своєю чергою, походить від слова communis – «спільний». У сучасному розумінні поняття комунікації трактується як процес обміну інформацією, до якого входять факти, ідеї, думки, емоції тощо [10].

Це поняття широко розглядається в сучасних наукових працях і навчальній літературі (рисунок 1.2).

На підставі узагальнених визначень можна виокремити такі ключові характеристики [10]:

комунікація може виступати як у ролі іменника (засобу), так і дієслова (дії);

існують як вузькі, так і широкі підходи до її тлумачення;

комунікація є не просто процесом, а динамічною системою взаємодії;

основою комунікації є передача сенсу, а не лише інформації;

процес комунікації є структурованим і включає такі елементи: джерело – повідомлення – канал – одержувач – кодування/декодування;

у контексті підприємницької діяльності комунікація здійснюється як у межах самої організації, так і з її зовнішнім середовищем.

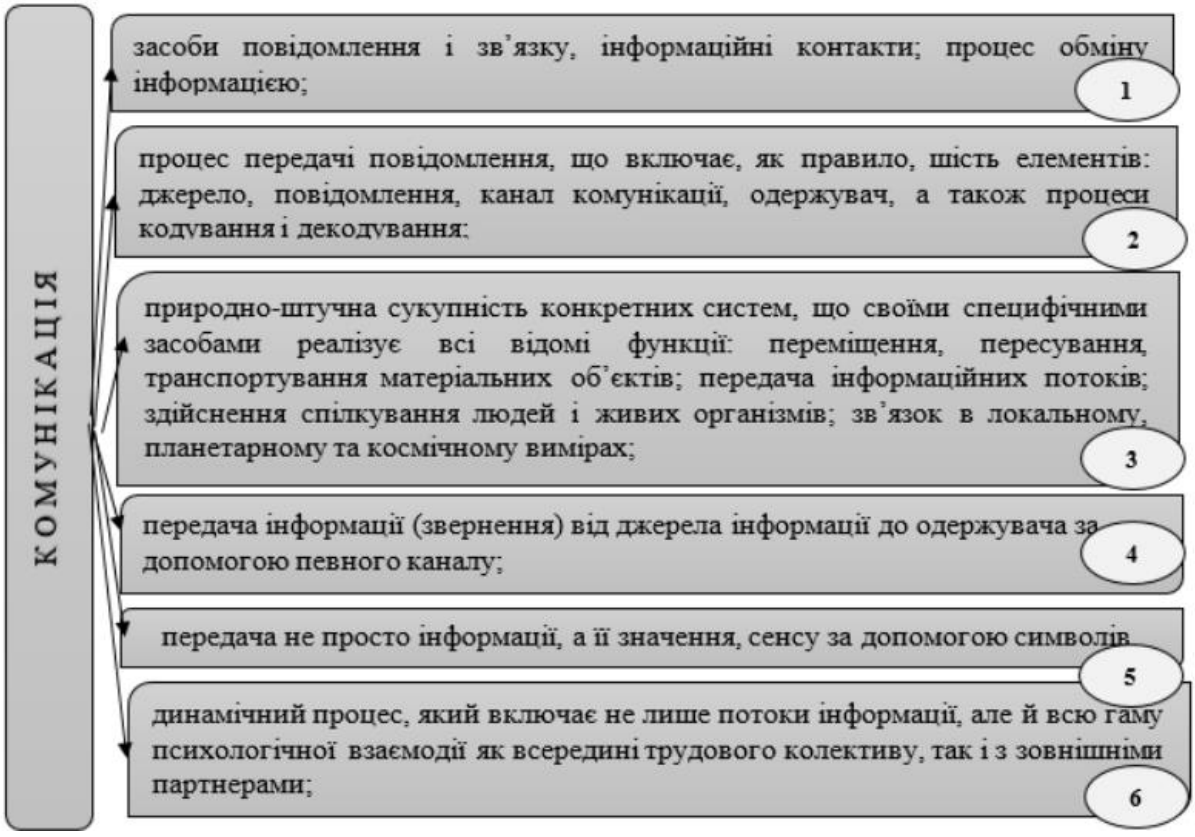

Рисунок 1.2 – Узагальнення тлумачень категорії «комунікація» [35]

Додатково варто враховувати, що [10]:

а) комунікація завжди має цільову орієнтацію, тобто є цілеспрямованим процесом;

б) символи та форми подачі інформації можуть змінюватися залежно від характеристик цільової аудиторії.

Таким чином, комунікація розглядається як динамічний, цілеспрямований процес обміну інформацією між джерелом і отримувачем через наперед визначені символи, адаптовані під конкретну цільову групу.

Щодо типів комунікативних відносин, у джерелі [6] виокремлюються

такі моделі: суб'єктно-об'єктні, монологічні, що характеризуються одностороннім потоком інформації; суб'єктно-суб'єктні, діалогічні, засновані на двосторонньому зворотному зв'язку, що є основою сучасного комунікаційного процесу.

Сучасна парадигма комунікативної політики орієнтується саме на суб'єктно-суб'єктну взаємодію, яка відповідає засадам корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного партнерства між усіма учасниками комунікаційного процесу [10].

Розглянувши поняття комунікації, перейдемо до аналізу категорії «комунікаційна політика підприємства», спираючись на тлумачення, представлені у вітчизняному науковому дискурсі та узагальнені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнення визначень «комунікаційна політика підприємства»

Джерело	Суть визначення
Каніщенко О.Л [11]	Комунікаційна політика трактується як процес формування інформаційних потоків, спрямованих на ринок і від нього (зокрема через маркетингові дослідження). До її основних елементів належать реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, формування фірмового стилю, брендування та упакування.
Слюсарєва Л.А. [30]	Комплекс дій, який забезпечує ефективну і систематичну реалізацію маркетингових комунікацій для досягнення визначених цілей підприємства у сфері просування продукції.
Балабанова Л.В [1]	Система маркетингових інструментів просування, до складу якої входять реклама, зв'язки з громадськістю, персональні продажі, виставкова діяльність та торговельні переговори.
Буряк П.Ю. [3]	Набір інструментів, який підприємство використовує для інформування, переконання, нагадування і формування у споживача певного ставлення до продукції та іміджу компанії.
Іващенко В.І [9]	Програма заходів для забезпечення ефективної взаємодії з бізнес-партнерами, організації рекламної діяльності, стимулювання продажів та паблік рилейшнз.
Магалецький А.В. [21]	Цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі ціннісної інформації про продукт через різноманітні канали для формування купівельного інтересу у споживача.
Окландер М.А [24]	Комплекс засобів комунікації, що охоплює рекламу, персональні продажі, методи стимулювання збуту і формування громадської думки.
Павленко І.Г [26]	Поєднання основних інструментів впливу на споживача — рекламних засобів, стимулювання збуту, персонального продажу і PR — у межах єдиної системи комунікаційного менеджменту.

Варто зазначити, що у науковому середовищі України визначення комунікативної політики підприємства зустрічаються доволі рідко. Виходячи з наведеного, поняття комунікативної політики підприємства слід розуміти ширше, ніж просто передавання інформації або обмін нею в межах маркетингової діяльності. Надалі будемо орієнтуватися на визначення комунікативної політики підприємства, наведене у [20], згідно з яким вона розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на встановлення та підтримку позитивних взаємовідносин зі стейкхолдерами через ефективну комунікацію з метою досягнення взаємного сталого розвитку [10].

1.3 Процедура розробки комунікативної політики підприємства

З'ясувавши змістовне навантаження поняття комунікативної політики, її можливі елементи та спираючись на положення стейкхолдерської концепції, пропонується процедура розробки комунікативної політики підприємства. Вона, на відміну від наявних підходів, комплексно враховує всі напрями діяльності підприємства (а не лише маркетингову складову), базується на системі комунікацій між усіма зацікавленими сторонами (із урахуванням концепції стейкхолдерів) і органічно інтегрується в загальну стратегію корпоративної соціальної відповідальності підприємства [10] (рисунок 1.3).

Як видно з рисунка 1.3, на підприємстві повинна бути створена робоча група, відповідальна за формування КСВ-стратегії, яка займатиметься її розробкою, а також визначенням місії та основних цілей, що входять до її структури. Оскільки комунікативна політика є невід'ємною частиною загальної стратегії КСВ, її зміст повинен узгоджуватися з цією стратегією, а поставлені цілі мають відповідати загальній логіці та доповнювати стратегічні орієнтири КСВ-політики [10].

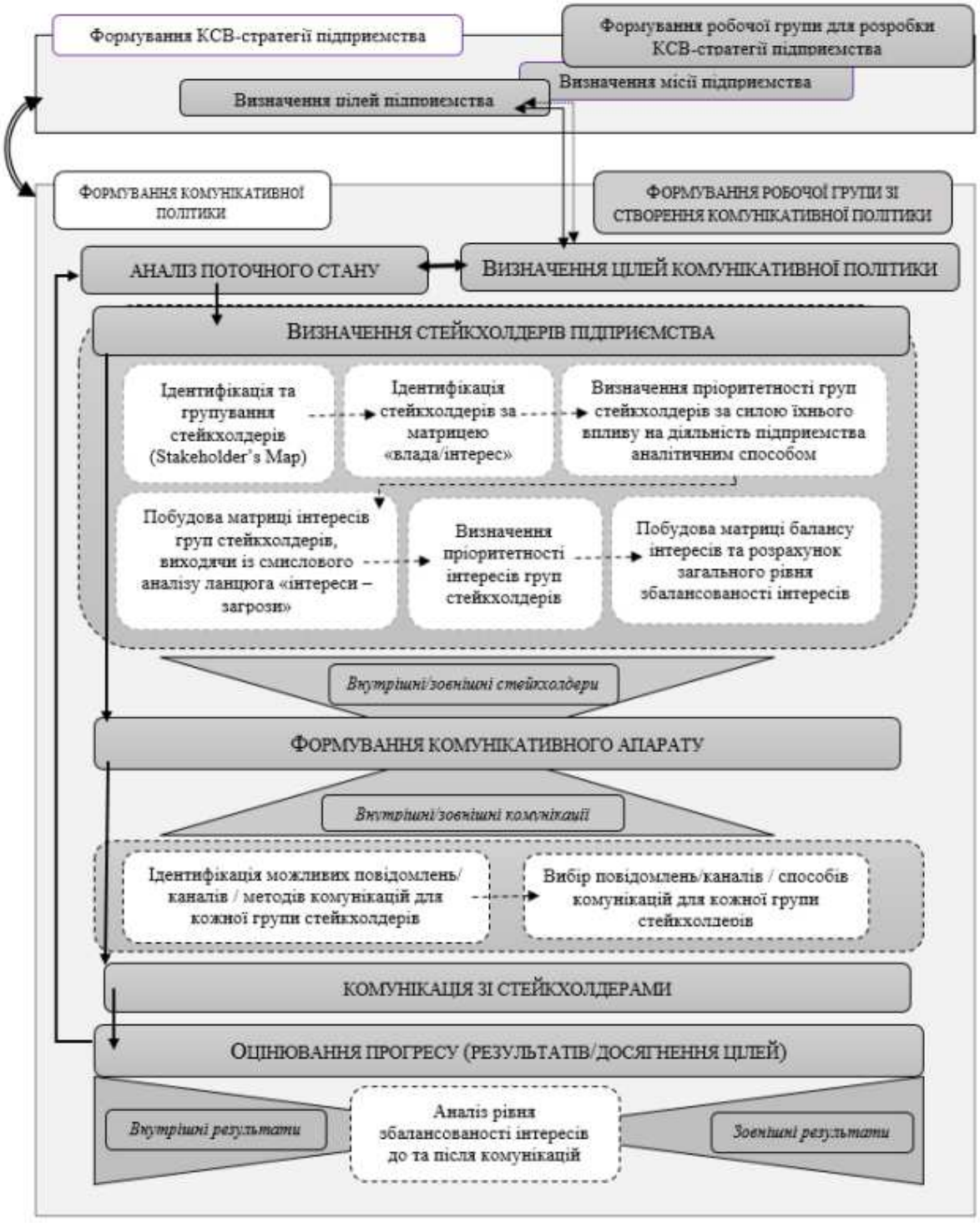

Рисунок 1.3 – Процедура формування комунікативної політики підприємства [10]

У рамках діяльності згаданої робочої групи створюється ще одна – спеціалізована – група, яка займається розробкою окремої політики (у даному випадку – комунікативної). Початковим етапом формування комунікативної політики є визначення її цілей і аналіз чинного стану

комунікацій на підприємстві, що є тісно пов'язаними етапами процесу. Після цього доцільно переходити до ідентифікації стейкхолдерів підприємства. Цей процес структуровано у шість взаємопов'язаних складових, завершальною з яких є встановлення рівня збалансованості інтересів зацікавлених сторін [10].

На цьому етапі доцільним є використання такого інструменту, як «карта стейкхолдерів», що дає змогу деталізувати процес ідентифікації зацікавлених сторін шляхом поділу їх за ступенем впливу – прямий, опосередкований тощо – та рівнем зацікавленості – високий, низький тощо. Детальний опис цього етапу представлено в роботі [31]. Ідентифіковані стейкхолдери групуються на зовнішніх і внутрішніх, оскільки таке розмежування визначає специфіку комунікаційного інструментарію та впливає на очікувані результати.

У процесі побудови комунікаційного механізму, відповідно до класифікованих груп стейкхолдерів, визначаються зміст і характер повідомлень, графік їх передавання, а також обираються відповідні канали та способи комунікації. Такий підхід дозволяє адаптувати комунікації до потреб, очікувань і особливостей кожної з цільових груп зацікавлених сторін.

Наступним етапом є реалізація безпосередньої комунікації зі стейкхолдерами. Після її здійснення доцільно провести оцінку результатів, щоб встановити, наскільки досягнуто поставлені цілі, якою мірою реалізовано очікувані результати з урахуванням інтересів стейкхолдерів, та чи відбулася зміна у ступені збалансованості цих інтересів [10].

Аналіз отриманих даних дає змогу здійснити контроль ефективності комунікативної політики, а також провести коригування як її цілей, так і загальних орієнтирів корпоративної соціальної відповідальності, включно з уточненням КСВ-стратегії підприємства [10].

Таким чином, було опрацьовано теоретико-методичні підходи до формування комунікативної політики підприємств з урахуванням положень стейкхолдерської концепції, що дало змогу сформулювати процедуру її реалізації.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що комунікаційна політика у сфері роздрібної реалізації побутової електроніки – це система заходів та рішень, що спрямована на підтримання довгострокової взаємодії з клієнтами, побудованої на принципах прозорості, оперативності, інформативності та лояльності. Її основна мета полягає у забезпеченні сталого рівня продажів, формуванні позитивного споживчого досвіду, підтримці конкурентної позиції магазину на ринку, а також оперативному реагуванні на зміну ринкової кон'юнктури. Ця політика повинна охоплювати сучасні інструменти цифрової взаємодії – соціальні мережі, email-розсилки, мобільні додатки, інтегровані CRM-системи – що дозволяють ефективно інформувати клієнтів про новинки асортименту, спеціальні пропозиції, умови сервісного обслуговування та інші аспекти, що формують лояльність та збільшують середній чек покупця. Для спеціалізованих магазинів електроніки комунікаційна політика – це не лише засіб інформаційного обміну, а й стратегічний ресурс підтримки клієнтської бази.

Корпоративна соціальна відповідальність, базована на принципах стейкхолдерської теорії, є ключовим чинником сталого розвитку сучасних бізнес-структур. Її основою є ефективний діалог із усіма зацікавленими сторонами, що передбачає використання відповідних комунікацій та розробку комунікативної політики. Виявлено неоднозначність у тлумаченні термінів «комунікаційна політика» та «комунікативна політика», які запропоновано розглядати як синоніми, розуміючи їх як систематизовану діяльність підприємства, спрямовану на налагодження та підтримання конструктивних взаємовідносин зі стейкхолдерами задля досягнення взаємного сталого розвитку.

Запропоновано процедуру формування комунікативної політики підприємства, яка ґрунтується на ідентифікації зацікавлених сторін та формуванні відповідного комунікаційного механізму з урахуванням їх поділу на внутрішні та зовнішні групи. Така процедура є складовою частиною загальної стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

2 АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

2.1 Аналіз ринку побутової техніки та електроніки

На ринку представлено велику кількість різновидів малої побутової техніки з різноманітними функціональними можливостями. До категорії малої побутової техніки належать вироби, призначені переважно для використання на кухні, а також пристрої для особистої гігієни та догляду за собою. Такі товари значно відрізняються за ціною залежно від бренду. Разом з тим розвиток цього сегмента ринку стримується низьким рівнем купівельної спроможності населення [22].

Характерною особливістю ринку малої побутової техніки є виражена сезонність: найменші обсяги продажів спостерігалися у другому кварталі – під час підготовки до Великодніх свят і з початком літнього періоду, а найбільші – у четвертому кварталі, що пов'язано з активним придбанням подарунків напередодні новорічних свят. З початку року обсяги реалізації знижуються та залишаються низькими до червня, однак із липня до кінця року фіксується зростання продажів. Крім того, у літньо-осінній період, коли відбувається заготівля продуктів на зиму, підвищується попит на соковитискачі, цитрус-преси, електром’ясорубки, а також на великогабаритну техніку – холодильники, морозильні камери та кондиціонери. Це пов’язано з прагненням споживачів оновити або замінити стару техніку [22].

Втім, пандемія коронавірусу та військова агресія рф змінили традиційний характер сезонного попиту, зумовивши зміну споживчих пріоритетів. На обсяги реалізації побутової техніки впливають такі чинники, як загальна макроекономічна та військова ситуація в країні, рівень купівельної спроможності населення та економіко-політичні тенденції

загалом [22].

Ринок великої побутової техніки за своїми розмірами перевищує ринок малої техніки, оскільки така продукція виконує більш важливу роль у повсякденному житті. Водночас на ринку малої побутової техніки помітне значення мають кухонні комбайни, функціональність яких постійно розширюється за рахунок поєднання можливостей кількох приладів в одному пристрої (наприклад, блендера, м'ясорубки тощо) [22].

З метою виявлення можливостей для вітчизняних виробників та продавців малої побутової техніки в Україні було здійснене маркетингове дослідження шляхом опитування споживачів, результати якого наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати дослідження потреб споживачів малої побутової техніки [22]

Зміст питання	Основні результати
1	2
Популярність видів побутової техніки серед споживачів	Найбільш затребуваними є мікрохвильові печі (75,9%), блендери (61,4%) і міксери (51,8%). До популярних позицій також належать електром'ясорубки та електрочайники (по 44,6%), кавоварки (36,1%) і соковитискачі (31,3%). Найменше попиту мають хлібопічки (9,6%).
Вибір між вітчизняними та іноземними виробниками	Лише 25,3% респондентів купували продукцію українського виробництва; більшість надає перевагу іноземним брендам.
Уподобання щодо торгових марок	Найбільш відомі та затребувані марки – Philips (66,3%) і Bosch (62,7%). Дещо менш популярні: Braun (26,5%), Moulinex (26,5%), Saturn (24,1%), Zelmer (21,7%). Найменшу частку уподобань мають Kenwood (8,4%), Mirta і Scarlett (по 10,8%).
Основні чинники вибору техніки	Технічні характеристики є ключовим критерієм для 55,4% споживачів. Ще 25,3% орієнтуються на відгуки користувачів, 12% – на поради знайомих, 7,2% – на дизайн виробу.
Важливість ціни	Ціна має важливе значення для 78,3% опитаних, 20,5% вважають її другорядною, лише 1,2% – неважливою.
Уподобання щодо місць купівлі	61,4% респондентів надають перевагу мережам супермаркетів, 30,1% – інтернет-магазинам, 8,4% – невеликим спеціалізованим крамницям.
Переваги й недоліки каналів продажу	Супермаркети: переваги – огляд товару (78,3%), гарантії (65,0%), якість (57,8%); недолік – висока ціна (65,7%). Інтернет-магазини: переваги – нижча ціна (85,5%), широкий асортимент (53,0%); недоліки – відсутність огляду товару (90,4%), ризики шахрайства

Кінець таблиці 2.1

1	2
	(78,3%), відсутність гарантії (69,9%), сумнівна якість (65,0%). Невеликі магазини: основний недолік – обмежений вибір (55,4%).
Вплив маркетингових комунікацій	45,8% не звертають уваги на рекламу, 37,3% орієнтуються на рекламу в Інтернеті, 9,6% – на телебаченні, 7,2% – на зовнішню рекламу. Акції відстежують 32,5%. У розіграшах беруть участь завжди – 3,6%, іноді – 53%, ніколи – 43,4%.
Джерела інформації про новинки	Інтернет – головне джерело (49,4%), консультації продавців – 26,5%, тематичні блоги – 12%.

Аналіз таблиці 2.1 показує, що при виборі таких товарів споживачі зважають на різні елементи маркетингового комплексу виробників. Для підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки вітчизняні подавці можуть активізувати торгівельну діяльність за напрямами, відображеними в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Напрями вдосконалення торгівельної діяльності вітчизняних продавців побутової техніки [22]

Напрями	Напрями вдосконалення
Товарна політика	– Оновлення дизайну продукції відповідно до актуальних ринкових тенденцій; – Розроблення нових товарів через придбання патентів або ліцензій; – Створення відділу досліджень і розробок для розробки інноваційних продуктів; – Підвищення якості продукції.
Цінова політика	– Застосування стратегії «середня якість – низька ціна» як способу залучення ціново чутливих споживачів.
Збутова політика	– Створення або вдосконалення функціоналу інтернет-магазину підприємства; – Розширення співпраці з національними мережами супермаркетів побутової техніки для збільшення охоплення цільової аудиторії.
Комунікаційна політика	– Оновлення корпоративного веб-сайту з урахуванням вимог зручності, функціональності та адаптивності до мобільних пристроїв; – Проведення комплексних рекламних кампаній, зокрема з акцентом на онлайн-рекламу (інформаційна, брендингова); – Запровадження заходів зі стимулювання збуту для кінцевих споживачів, посередників і внутрішнього персоналу; – Формування системи зв'язків з громадськістю (PR) задля підвищення корпоративного іміджу; – Моніторинг і оперативне реагування на відгуки споживачів у соціальних мережах, зокрема на негативні коментарі.

Найбільшим за кількістю товарних позицій і функціональних

можливостей у сегменті побутової техніки є ринок малої побутової техніки. Його розвиток стримують низька купівельна спроможність населення та вплив пандемії. Конкуренція в цьому сегменті є досить жорсткою через велику кількість іноземних виробників і вихід нових брендів на ринок. Вітчизняні товари орієнтовані на споживачів із низьким і середнім рівнем доходів, і в останні роки обсяги їх реалізації демонструють позитивну динаміку. Українські торговельні мережі також продають техніку під власними торговими марками, виробництво якої замовляється переважно у Китаї. Військова агресія рф зумовила скорочення традиційного формату продажів, але водночас сприяли розвитку онлайн-торгівлі. Через знецінення національної валюти та подальше зниження купівельної спроможності спостерігається зменшення попиту на побутову техніку преміального сегменту, зокрема продукцію всесвітньовідомих брендів, яка належить до стратегічної групи товарів вищої цінової категорії [22].

На основі зібраної первинної маркетингової інформації було встановлено, що при виборі малої побутової техніки споживачі орієнтуються на її технічні характеристики, відгуки інших користувачів, поради знайомих, можливість придбання в роздрібній мережі або через інтернет, а також на ціну. Це свідчить про важливість комплексного підходу до маркетингу. У зв’язку з цим у статті запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингового комплексу українських виробників побутової техніки з урахуванням потреб різних сегментів споживачів [22].

2.2 Оцінка організаційної структури та загальної діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» було зареєстроване 18 лютого 2010 р. у м. Дніпро. Основним видом діяльності є 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; іншими –

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

COMFY – безумовний лідер з продажу побутової техніки та електроніки в Україні. Компанія вже понад 10 років працює в омніканальній бізнес-моделі і є гравцем #2 в українському e-commerce. Станом на 1 лютого 2025 року мережа COMFY налічує 110 магазинів [25].

COMFY – соціально відповідальна компанія. На тлі тривалої військової агресії та повномасштабного вторгнення росії, один із пріоритетних напрямів соціальної відповідальності компанії була та залишається допомога українському війську та волонтерам. Загальний обсяг підтримки військових та волонтерів від початку повномасштабного вторгнення перевищив 165 мільйонів гривень. Також компанія підтримує екологічні ініціативи, спрямовані на відповідальне споживання природних ресурсів та утилізацію відходів, та впроваджує культуру DEI (різноманітності та інклюзивності).

Важливою складовою стратегії розвитку компанії є прозора та ефективна діяльність. Тому COMFY: з 2011 р. проходить аудиторську перевірку у провідних компаній «Великої четвірки», продає виключно офіційну та сертифіковану техніку від провідних виробників та постачальників, відповідально ставиться до виконання зобов’язань перед державою та традиційно входить до Топ-100 найбільших платників податків України (рисунок 2.1).

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» має довгу історію, яка доводить наявність лояльності з боку споживачів та стійкий розвиток підприємства на ринку України (рисунок 2.2).

У грудні 2005 року в м. Кривий Ріг був відкритий перший магазин COMFY. Це стало початком становлення компанії як одного з провідних рітейлерів побутової техніки та електроніки в Україні [25].

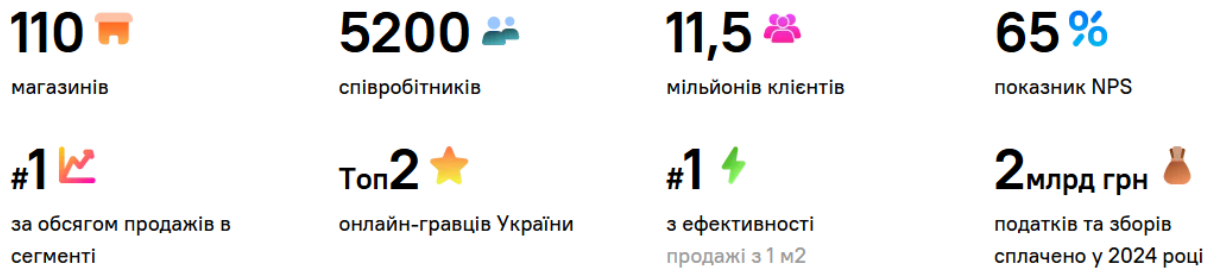

Рисунок 2.1 – Презентація ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» в цифрах [25]

Рисунок 2.2 – Історія розвитку ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» [25]

У 2007 р. COMFY об'єднався з мережею «Побуттехніка», що дозволило компанії значно розширити свою присутність на ринку та увійти до трійки лідерів серед ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні. У 2008 р. компанія запустила свій інтернет-магазин comfy.ua, що стало важливим кроком у розвитку омніканальної стратегії продажів. У 2010 р. COMFY відкрила перший магазин у Києві, що означало вихід компанії на національний рівень. У 2011 р. компанія почала щорічно проходити аудит у провідних компаніях «Великої четвірки», демонструючи прозорість та ефективність своєї діяльності. У 2013 р. COMFY стало омніканальною компанією, оновивши свій сайт та процеси для надання якісного сервісу в усіх каналах продажів. У 2014 р. інтернет-магазин comfy.ua увійшов до ТОП-10 найбільших онлайн-магазинів у сегменті українського інтернету. У 2018 р.

COMFY стало лідером ринку побутової техніки та електроніки в Україні, отримавши найбільшу долю ринку серед усіх гравців. У 2021 р. компанія представила мобільний додаток та нову e-commerce платформу, що дозволило покращити досвід користувачів та підвищити ефективність онлайн-продажів. У 2023 р. COMFY запустило власну доставку COMFY Delivery у 25 містах України, що дозволило забезпечити швидку та надійну доставку товарів клієнтам. Станом на 2024 р. мережа COMFY налічує понад 100 магазинів у більш ніж 40 містах України, обслуговуючи понад 11 мільйонів клієнтів по всій країні [25].

Також довіру клієнтів підтверджує наявність численних нагород (рисунок 2.3).

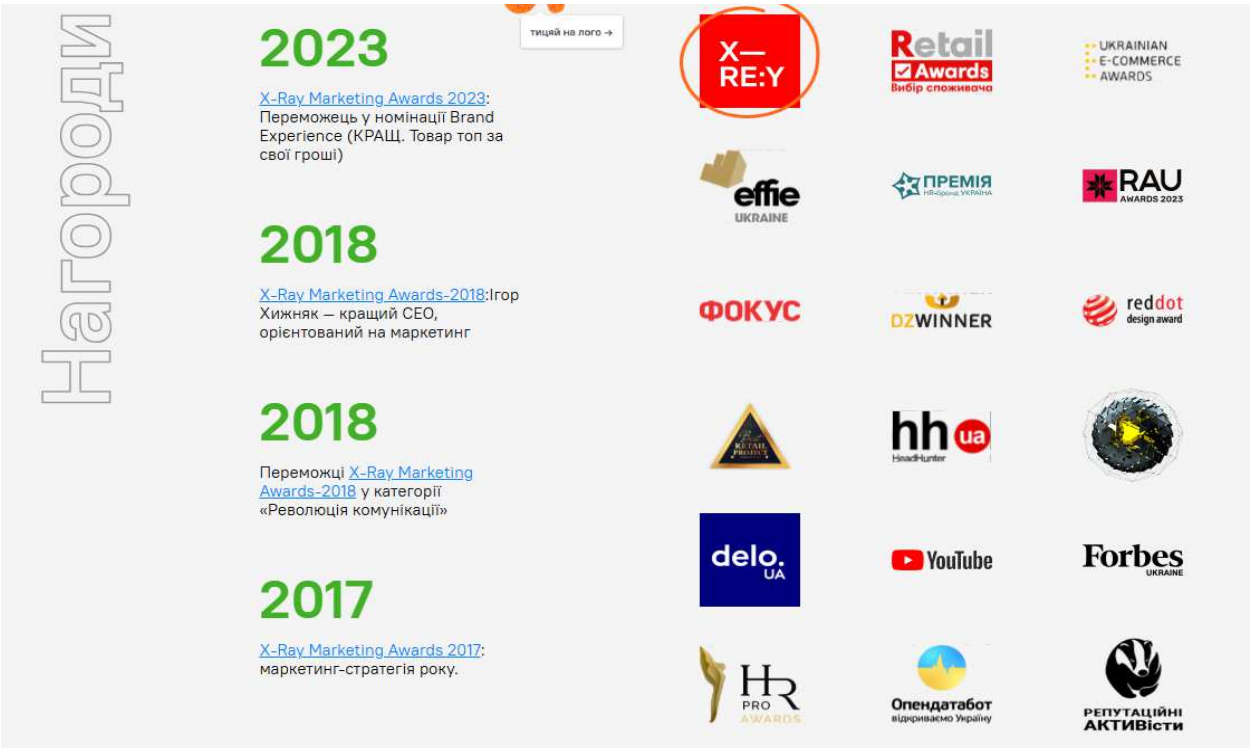

Рисунок 2.3 – Нагороди, що отримало ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» [25]

На рисунку 2.4 наведена організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» характеризується децентралізованим, лінійно-функціональним та дивізіонним підходом, що

забезпечує ефективне управління великою мережею роздрібної торгівлі та адаптацію до ринкових змін.

Рисунок 2.4 – Організаційна струкутра ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Основні характеристики організаційної структури ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»:

1) децентралізована модель: компанія має філіальний (дивізіонний) характер, де окремі підрозділи наділені оперативною самостійністю у прийнятті рішень та досягненні прибутку. Центральне управління зосереджене на стратегічному плануванні, інвестиціях, управлінні персоналом та наукових дослідженнях;

2) лінійно-функціональний підхід: структура включає лінійні та функціональні відділи, такі як комерційний, фінансовий, операційний департаменти, а також відділи маркетингу, логістики, контролю та аналізу. Кожен департамент очолюється директором, що входить до ради директорів під керівництвом генерального директора;

3) філіальна система: наявність розгалуженої мережі магазинів по всій Україні дозволяє ефективно управляти роздрібною торгівлею, враховуючи регіональні особливості та потреби споживачів;

4) інтеграція з іншими юридичними особами та ФОП: Компанія співпрацює з іншими юридичними особами та фізичними особами-підприємцями, зокрема в сфері кол-центрів та маркетингу, що дозволяє ефективно реалізовувати бізнес-стратегії.

Загалом, така організаційна структура компанії включає регіональні підрозділи та філії, які мають певну автономію в прийнятті рішень, що дозволяє ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» ефективно управляти своєю діяльністю, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Місією підприємства є ставлення рекордів радості від покупок, а баченням – COMFY – найбільший продавець побутової техніки та електроніки в Україні і є гравцем #2 в українському e-commerce. COMFY увійшов у п'ятірку найбільших за обсягом бізнесів з бездоганною діловою репутацією у сфері роздрібної торгівлі. Цінностями ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є по-перше, задоволеність клієнтів: висока якість обслуговування, широкий асортимент, якісний товар (COMFY продає виключно офіційну та сертифіковану техніку від провідних виробників та постачальників), сучасність та відкритість до експериментів, оптимізації часу, який покупець проводить із консультантом [25].

По-друге, соціальна відповідальність: допомога українському війську та волонтерам, підтримка екологічних ініціатив, спрямованих на відповідальне споживання природних ресурсів та утилізацію відходів, підтримувати загальні свободи – це і про людей з інвалідністю, про право на безбар'єрний простір, відповідальність до виконання зобов'язань перед державою (COMFY традиційно входить до Топ-100 найбільших платників податків України) [25].

По-третє, бізнес-процеси: прозора та ефективна діяльність, мінімум узгоджень та максимум свободи, маркетинг: у нас немає цілей у цифрах, наша мета – щоб усі нові пости й виходи сприймалися краще за попередні, сервіс-дизайн: принаймні раз на рік робити великий проєкт, де

досліджуватиметься одна надважлива тема, проводження невеликих опитувань [25].

2.3 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність підприємства

У науковій та прикладній практиці існує кілька методів аналізу, які дозволяють оцінити вплив факторів макросередовища на функціонування суб'єктів господарювання. Найбільш поширеними серед них є PEST- та STEP-аналізи. STEP-аналіз доцільно застосовувати при дослідженні макросередовища розвинених країн, де спостерігається стабільна політична ситуація, високий рівень економічного розвитку та сформовані соціальні інститути. У такому випадку основну увагу приділяють соціальним та технологічним детермінантам, які мають визначальний вплив на стратегічне позиціонування бізнесу. Натомість PEST-аналіз більш ефективний для оцінки середовища країн, що перебувають у процесі становлення або відносяться до тих, що розвиваються. У таких умовах ключове значення мають політичні та економічні фактори, які часто є нестабільними та потребують особливої уваги при розробці стратегій адаптації та ризик-менеджменту [28].

У таблиці 2.3 проведений PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

За результатами PEST-аналізу керівництву ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» можна рекомендувати такі заходи:

1) з метою підвищення ефективності торговельної діяльності доцільним є удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, раціоналізація витрат та ресурсного забезпечення, а також адаптація товарного асортименту до актуальних запитів споживача; це дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз, зокрема військових дій, економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення та рівня зайнятості;

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на торгівельну діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Категорія	Фактор	Вага
Політичні (P)	Дотримання встановлених правил податкової політики (обов'язковість РРО, «білий» імпорт, «обілення» постачань техніки)	0,15
	Військова агресія рф (впливає на постачання й попит)	0,11
	Нестабільність політичної ситуації, ризики зміни регуляторних умов	0,06
	Прийняття та реалізація законодавства у сфері електронної торгівлі (закон про e-commerce)	0,04
	Зменшення ринків збуту внаслідок окупації територій	0,04
	Прихід на ринок західних онлайн-компаній, які продають техніку	0,03
Всього		
Економічні (E)	Зменшення доходів населення, обмеження купівельної спроможності	0,15
	Коливання валютного курсу, що впливає на ціни на імпортну електроніку	0,14
	Різке зниження темпів зростання економіки	0,13
	Монополізація інтернет-торгівлі великими гравцями (наприклад, rozetka.ua)	0,11
	Підтримка виробниками рекомендованих роздрібних цін (РРЦ) на популярну побутову техніку	0,10
	Зростання рівня безробіття та скорочення заробітної плати	0,09
	Інфляційні процеси, що зменшують реальні витрати на техніку	0,08
	Несприятливий інвестиційний клімат, складність залучення капіталу для розвитку мереж	0,07
	Погіршення споживчого кредитування й банківських послуг	0,04
Всього		
Соціально-культурні (S)	Підвищення вимог клієнтів до якості обслуговування та швидкості доставки	0,14
	Зменшення вільного часу платоспроможного населення (попит на швидке обслуговування, самовивіз)	0,08
	Активне використання соціальних мереж для пошуку інформації про магазини й техніку	0,08
	Високий рівень очікувань щодо якості електроніки	0,05
Всього		
Технологічні (T)	Розвиток інтернет-продажів і зростання проникнення Інтернету	0,14
	Розвиток логістичних компаній, можливість доставки електроніки в найвіддаленіші регіони	0,13
	Відкритість відгуків і рейтингів в Інтернеті, що формує репутацію магазинів	0,10
	Поширення електронних платіжних засобів і онлайн-кредитування (зростання доступності покупок)	0,08
	Зменшення життєвого циклу товарів (часті оновлення гаджетів стимулюють повторні покупки)	0,04
Всього		

2) ініціювати переговори з постачальниками апаратури (наприклад, систем домашнього аудіо-відео відтворення) щодо переходу на взаєморозрахунки у національній валюті та впровадження прозорих умов співпраці, що дозволить уникнути негативного впливу посиленої фіскальної політики;

3) активізувати роботу в онлайн-просторі: підтримувати сторінки в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Google Reviews, а також розробити систему реагування на зворотний зв'язок клієнтів через форуми та агрегатори цін. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства на тлі зростання значущості цифрової присутності;

4) розширити канали комунікації з покупцями (через ТБ, зовнішню рекламу, digital-платформи) дозволить охопити аудиторії, що відходять від традиційної моделі роздрібної торгівлі, і підвищити впізнаваність бренду серед споживачів електронної техніки;

5) відслідковувати нові логістичні рішення й електронні платіжні системи для інтеграції в структуру компанії, з метою забезпечення стабільних поставок, зниження витрат на обслуговування та підвищення зручності для кінцевих користувачів.

На рисунку 2.5 зображено діаграма PEST-аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

SWOT-аналіз абревіатура S (Strengths) – сильні сторони, W (Weaknesses) – слабкі сторони, O (Opportunities) – можливості та T (Threats) – загрози. SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який активно застосовується різними типами організацій — від малих підприємств до транснаціональних корпорацій. Його використовують у таких контекстах, як розробка нових товарів, вихід на нові ринки, управління організаційними змінами та ризиками. Доцільність застосування SWOT-аналізу залежить від конкретного контексту та динаміки середовища. Він особливо ефективний у ситуаціях, що передбачають стратегічне переосмислення діяльності – зокрема під час суттєвих змін на ринку або при реалізації нових бізнес-

ініціатив. У стабільних умовах, де зміни не є суттєвими, цей метод може виявитися менш продуктивним [16].

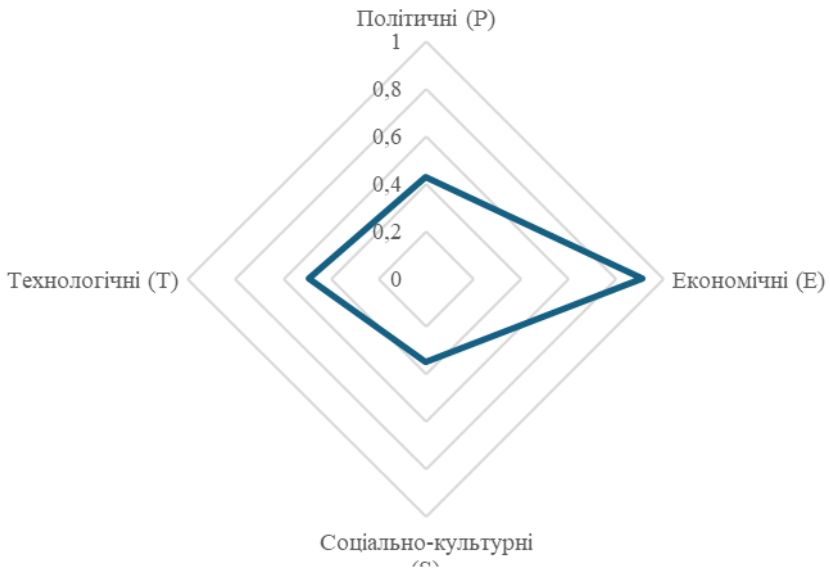

Рисунок 2.5 – Результати PEST-аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Залежно від галузі, корисність SWOT-аналізу також варіюється. У високотехнологічних секторах, де інновації є ключовим фактором, SWOT дозволяє оперативно адаптуватися до змін. У традиційних галузях, навпаки, його застосування зосереджується на оптимізації наявних процесів і підвищенні ефективності. У сучасних умовах SWOT-аналіз дедалі частіше проводиться з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Такі цифрові платформи надають шаблони для стандартизації підходів, що забезпечує об'єктивність та всебічність аналізу. Інструменти ПЗ дозволяють не лише створювати звіти, але й організовувати спільну роботу команди, ділитися результатами, ідентифікувати проблемні зони, а також сприяти формуванню комплексних стратегічних планів. Серед основних функціональних можливостей таких рішень – аналітика, візуалізація даних, створення презентаційних форматів та забезпечення контролю документообігу [16].

У таблиці 2.4 наведений SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Категорія	Пункти
Переваги (Strengths)	1. Високий технічний рівень товарів і реалізація продукції відомих брендів сприяють підвищенню довіри споживачів і розширенню ринків збуту. 2. Широкий вибір модифікацій електронної апаратури задовольняє індивідуальні запити споживачів і стимулює попит. 3. Налагоджені логістичні канали забезпечують швидке постачання та гнучкість у роботі з клієнтами. 4. Наявність досвідченого персоналу у сфері електронної торгівлі та обслуговування техніки. 5. Інтеграція інтернет-продажів та фізичних магазинів забезпечує покриття ширшого сегменту клієнтів.
Недоліки (Weaknesses)	1. Відставання в інноваціях системи управління ускладнює адаптацію до змін попиту й поведінки споживачів. 2. Залежність асортименту від імпортних постачальників обмежує можливості оперативного оновлення товарних лінійок. 3. Недостатньо активна маркетингова стратегія, зокрема в цифрових каналах, знижує впізнаваність бренду серед нових клієнтів. 4. Обмежена присутність у регіонах поза межами великих міст стримує розширення клієнтської бази.
Можливості (Opportunities)	1. Євроінтеграція відкриває перспективи виходу на нові міжнародні ринки збуту. 2. Розширення асортименту за рахунок товарів для нових цільових аудиторій (молодь, геймери, аудіофіли, контент-креатори). 3. Вдосконалення національного законодавства сприяє витісненню нелегальних конкурентів з ринку. 4. Покращення економічної ситуації стимулює зростання попиту на техніку середньої та преміум-сегментів. 5. Розвиток інтернет-комерції дозволяє оптимізувати витрати на оренду й персонал та розширювати географію продажів.
Загрози (Threats)	1. Вихід на український ринок великих міжнародних конкурентів з відомими брендами та нижчими цінами може призвести до втрати частки ринку. 2. Зміни демографічної структури населення можуть вплинути на переорієнтацію попиту на інші типи товарів. 3. Валютні коливання та митні бар’єри ускладнюють прогнозування вартості товарів для споживача. 4. Посилення конкурентної боротьби у цифровому середовищі призводить до зниження маржі. 5. Технічна застарілість товарів через швидкий розвиток інновацій може створити надлишкові залишки на складах.

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» показує, що підприємство має можливість запровадження новітніх технологій, що сприятимуть посиленню зв’язку з покупцями побутової аудіоапаратури, а також

покращенню споживчого досвіду. Однією з ключових переваг є широкий асортимент сертифікованої продукції: від аудіосистем, Bluetooth-колонок, цифрових диктофонів і навушників до супутніх товарів – аксесуарів, кабелів, монтажного обладнання, побутових приладів. Формати реалізації товару включають як фізичні точки продажу, так і функціональний інтернет-магазин із зручним інтерфейсом і чіткою категоризацією. Клієнт може здійснити покупку в торговельному залі, оформити замовлення онлайн або через call-центр, із можливістю обміну чи повернення товару в разі невідповідності. Завдяки цьому компанія зміцнює конкурентні позиції на ринку побутової електроніки та має усі передумови для подальшого сталого розвитку [2.2].

Аналіз внутрішніх факторів конкурентоспроможності виконаємо, використовуючи Матрицю БКГ. Особливе значення в системі досліджень належить такому інструменту стратегічного аналізу й планування, як матриця Бостонської Консультативної Групи (BCG). Цей інструмент дозволяє оцінити положення кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) підприємства щодо конкурентного середовища та визначити динаміку розвитку відповідного ринку. Також матриця використовується для попереднього розподілу фінансових ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства. У моделі BCG ключовими факторами успіху СГП виступають два показники: відносна частка ринку та темп зростання ринку. Виходячи з цих критеріїв, усі продукти або напрями діяльності поділяються на чотири стратегічні категорії: знаки питання (Question Marks), зірки (Stars), дійні корови (Cash Cows) та собаки (Dogs). Таким чином, матриця BCG є ефективним інструментом для стратегічного управління продуктовим портфелем підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування та розвитку різних господарських одиниць [27].

На рисунку 2.6 знаходиться матриця БКГ для основних товарних груп ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».

Продукція компанії демонструє різний рівень розвитку та

конкурентоспроможності. Смартфони та телефони, ноутбуки, планшети, техніка для кухні, телевізори та мультимедіа показали помірне зростання темпів ринку та високі відносні частки ринку, що свідчить про сильні позиції компанії в цих сегментах. Особливо виділяються смарт-годинники та гаджети з найвищими показниками росту ринку (2,5) та відносної частки (3,3), що дозволяє розглядати їх як перспективний напрямок для подальшого розвитку. Проте аудіо, фото та відео, інструменти та автотовари, ігрові консолі демонструють низькі ринкові частки, що вказує на можливу необхідність оптимізації цих сегментів або скорочення інвестицій.

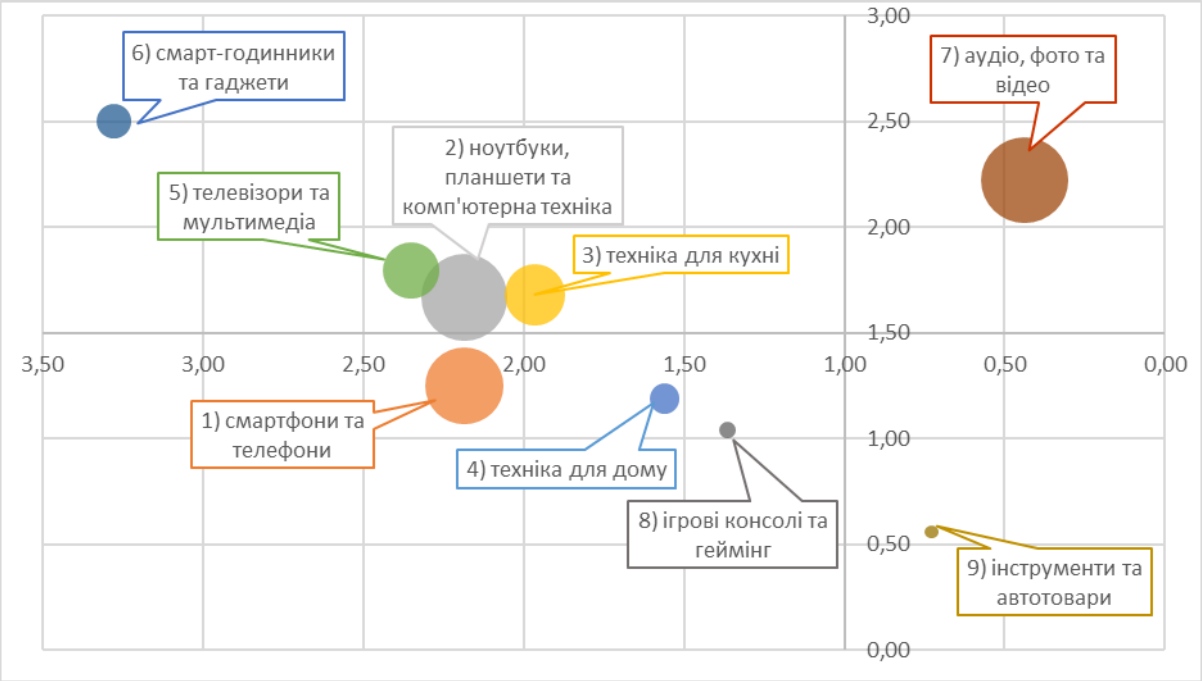

Рисунок 2.6 – Матриця БКГ для продукції ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Стратегічні рекомендації ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» для розвитку кожної СЗГ, які занесені у таблицю 2.5.

Згідно з аналізом стратегічних рекомендацій для ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», кожен сегмент товарних груп має свої особливості розвитку і потребує різних підходів. Сегмент «Дикі кішки», до якого належать аудіо, фото та відео товари, має непередбачуваний попит і високу конкуренцію, тому стратегія підсилювання передбачає інвестиції в технології, розширення

асортименту та активну маркетингову діяльність.

Таблиця 2.5 – Стратегічні рекомендації ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» для розвитку кожної СЗГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	7) аудіо, фото та відео	демонструють непередбачуваний попит, велика конкуренція	стратегія підсилювання. Розвиток нових технологій, впровадження активної маркетингової кампанії, розширення асортименту
«Зірки»	2) ноутбуки, планшети та комп'ютерна техніка; 3) техніка для кухні; 5) телевізори та мультимедіа; 6) смарт-годинники та гаджети	є лідерами на ринку і швидко приносять зростаючий прибуток	стратегія утримання лідерства через агресивну рекламу, підтримання високого рівня цін, розширення ринкової присутності та регулярне оновлення товару
«Дійні корови»	1)смартфони та телефони; 4) техніка для дому; 8) ігрові консолі та геймінг	мають стабільний ріст виручки, перебувають на стадії зрілості ринку	стратегія підтримання, яка включає рекламу-нагадування, періодичні цінові акції, підтримку каналів збуту та стимулювання продажів
«Собаки»	9) інструменти та автотовари	не генерують прибутку і не мають перспектив для зростання	стратегія скорочування. Мінімізування витрат і поступовий вихід з цього ринку, спрямування ресурсів на більш перспективні напрямки

Товари у сегменті «Зірки» (ноутбуки, планшети, комп'ютерна техніка, техніка для кухні, телевізори та мультимедіа, смарт-годинники та гаджети) є лідерами ринку і забезпечують швидкий прибуток. Для них рекомендована стратегія утримання лідерства через агресивну рекламу, підтримку високих цін і оновлення продукції. «Дійні корови», до яких належать смартфони, телефони, техніка для дому, ігрові консолі та геймінг, приносять стабільний дохід на зрілому ринку. Стратегія підтримання включає рекламу-нагадування, періодичні акції та стимулювання продажів. Сегмент «Собаки», що представлений інструментами та автотоварами, не має перспектив для зростання і не генерує прибутку, тому рекомендована стратегія скорочування

з мінімізацією витрат і поступовим виходом із цього ринку для переорієнтації ресурсів на перспективніші сегменти.

2.4 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

На першому етапі на підставі фінансової звітності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» [34] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2023–2024 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.6.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.6 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 7325885 грн. грн або на 26,51%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 26,04% або на 5808113 грн. грн. Вартість основних виробничих фондів зросла на 29,30% або на 225223 грн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшились на 27,85% або на 1672819 грн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, грошових коштів, запасів сировини і матеріалів завдяки чому підприємство має змогу вчасно виконувати свої фінансові зобов’язання.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 1226,82 грн. грн. / чол., або на 18,92%, при збільшенні чисельності персоналу на 272 чол., або на 6,38%. Негативним знаком є зменшення фондовіддачі основних фондів за виручкою (-2,16%) і за витратами виробництва впала на -2,52%, що свідчить про скорочення ефективності використання основних фондів. Однак зменшення фондовіддачі основних засобів пов’язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 225223 грн. грн., або – 29,30%.

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 21,54% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує меншу вартість основних фондів, що є негативним показником.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2023	2024	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	грн. грн.	27632364	34958249	7325885	26,51
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	грн. грн.	22303991	28112104	5808113	26,04
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Fос	грн. грн.	768715	993938	225223	29,30
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	грн. грн.	6006579	7679398	1672819	27,85
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	4262	4534	272	6,38
6. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	785	845	60	7,64
7. Кількість працівників непромислового персоналу	-	qнпр	чол.	3477	3689	212	6,10
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	6483,43	7710,24	1226,82	18,92
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	35,95	35,17	-0,77	-2,16
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	29,01	28,28	-0,73	-2,52
11. Фондоозброєність ПВП	п.3/п.6	ФО пвп	тис. грн / чол	180,36	219,22	38,85	21,54
12. Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.3/п.7	ФО нв	тис. грн/ чол	7947,19	9476,35	1529,16	19,24
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	4,60	4,55	-0,05	-1,05
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	грн. грн.	40302	25511	-14791	-36,70
16 Рентабельність підприємства	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	0,59	0,29	-0,30	-
17 Рентабельність товарів	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	0,18	0,09	-0,09	-

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів незначно зменшився (-1,05%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 4,60 та 4,55 оберти, відповідно, нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток зменшився на -36,70%, рентабельність підприємства та товарів скоротилася на -0,30% та -0,09% відповідно та залишається на низькому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.7.

Слід зазначити, що майже в усі статті балансу змінилися. В структурі активу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 11,46% складають необоротні активи та 88,54% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 16,06% та грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 51,05%. Найбільшу частку пасиву займає кредиторська заборгованість (79,49% у 2024 р.), довгострокова заборгованість (2,46% у 2024 р.) та власний капітал (2,59% в 2023 та 1,77% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов’язаннях – на 29,55% або 1894583 грн. грн, довгострокові зобов’язання збільшилися на 13,67%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.8.

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» має недостатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 рр. не досяг нормативного значення та дорівнював 0,263 та 0,307, відповідно. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не досягає рекомендованого значення (0,431 у 2023 р. та 0,471 у 2024 р.), це означає, що підприємство не дотримується правил погашення кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.7 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»)

Статті балансу	Значення на кінець періоду, грн. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолют-не відхилен-ня структури	Відхилення	
	2023	2024		2023	2024		абсолютне, грн. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	768715	993938	29,30	11,35	11,46	0,11	225223	-70,70
Оборотні активи:	6006579	7679398	27,85	88,65	88,54	-0,11	1672819	-72,15
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1686893	2548092	51,05	24,90	29,38	4,48	861199	-48,95
дебіторська заборгованість	1034141	1247947	20,67	15,26	14,39	-0,88	213806	-79,33
матеріальні обігові кошти (запаси)	3245679	3766949	16,06	47,90	43,43	-4,47	521270	-83,94
інші обігові кошти	39866	116410	192,00	0,59	1,34	0,75	76544	92,00
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	-					
БАЛАНС	6775294	8673336	28,01	100	100	0,00	1898042	-71,99
Пасив								
Власний капітал:	175494	153292	-12,65	2,59	1,77	-0,82	-22202	-112,65
статутний капітал	4000	4000	0,00	0,06	0,05	-0,01	0	-100,00
нерозподілений прибуток	83396	94731	13,59	1,23	1,09	-0,14	11335	-86,41
Довгострокові зобов’язання	187751	213412	13,67	2,77	2,46	-0,31	25661	-86,33
Поточні зобов’язання:	6412049	8306632	29,55	94,64	95,77	1,13	1894583	-70,45
кредиторська заборгованість	5539208	6894430	24,47	81,76	79,49	-2,27	1355222	-75,53
короткострокові кредити	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0	-
інші короткострокові зобов’язання	29941	39269	31,15	0,44	0,45	0,01	9328	-68,85
БАЛАНС	6775294	8673336	28,01	100	100	-	1898042	-71,99

Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов’язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2024 р. величина оборотних активів збільшилась на 27,85%, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття з 0,937 у 2023 р. до 0,924 у 2024 р.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	Ф.1∑ (1160+1165) / Ф.1.1695	>1	0,263	0,307	0,044
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	Ф.1∑ ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165)) / Ф.1.1695	0,6–0,8	0,431	0,471	0,040
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	Ф.1∑((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / Ф.1.1695	0,2–0,35	0,937	0,924	-0,012

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.9.

Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності

витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [20]:

$$А1 \geq П1,\ А2 \geq П2,\ А3 \geq П3,\ А4 < П4.$$

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», грн. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1686893	2548092	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	5539208	6894430	-3852315	-4346338
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	1034141	1247947	2. Пасиви коротко-строкові (П2)	872841	1412202	161300	-164255
3.Низьколік-віднідні активи (А3)	3245679	3766949	3. Пасиви довгостро-кові (П3)	187751	213412	3057928	3553537
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	768715	993938	4. Пасиви постійні (П4)	175494	153292	593221	840646
Баланс	6775294	8673336	Баланс	6775294	8673336	0	0

Як бачимо, у ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» не виконується перша та четверта вимога, що свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства. Остання умова А4<П4, що має балансуючий характер, не виконується та підтверджує недостатність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів.

В таблиці 2.10 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Показник фінансової незалежності підприємства не досягає норми, а у 2024 р. він зменшився на -0,008. В цілому розрахунки показали, що підприємство не забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу – у 2023 р. цей показник дорівнює -0,088, а у 2024 р. – -0,097. На підприємстві не вистачає власного оборотного капіталу, і це потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості. При цьому коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом збільшився у 2024 р. на 6,079.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	Ф.1.1495 / Ф.1.1900	0,026	0,018	-0,008
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X_1	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	Ф.1.(1495+1500 +1510+1515-1695-1095)/ Ф.1.1300	-0,088	-0,097	-0,009
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	Ф.1.(1101+1110 +1102+1103+1104) / Ф.1.1495	18,495	24,574	6,079

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», грн. грн

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	Тп	40302	25511	-14791	63,30
Виручка від виконаних робіт	Тв	27632364	34958249	7325885	126,51
Величина активів	Та	6775294	8673336	1898042	128,01

Таким чином, для ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» актуальний такий розподіл:

Та (128,01%) > Тв (126,51%) >100% > Тп (63,30%)

Це свідчить про те, що темпи активності значно збільшися у 2024 р. у

порівняння із 2023 р. окрім показника чистого прибутку.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що найбільшим за кількістю товарних позицій і функціональних можливостей у сегменті побутової техніки є ринок малої побутової техніки. Його розвиток стримують низька купівельна спроможність населення та вплив пандемії. Конкуренція в цьому сегменті є досить жорсткою через велику кількість іноземних виробників і вихід нових брендів на ринок. Вітчизняні товари орієнтовані на споживачів із низьким і середнім рівнем доходів, і в останні роки обсяги їх реалізації демонструють позитивну динаміку. Українські торговельні мережі також продають техніку під власними торговими марками, виробництво якої замовляється переважно у Китаї. Військова агресія рф зумовила скорочення традиційного формату продажів, але водночас сприяли розвитку онлайн-торгівлі. Через знецінення національної валюти та подальше зниження купівельної спроможності спостерігається зменшення попиту на побутову техніку преміального сегменту, зокрема продукцію всесвітньовідомих брендів, яка належить до стратегічної групи товарів вищої цінової категорії.

На основі зібраної первинної маркетингової інформації було встановлено, що при виборі малої побутової техніки споживачі орієнтуються на її технічні характеристики, відгуки інших користувачів, поради знайомих, можливість придбання в роздрібній мережі або через інтернет, а також на ціну. Це свідчить про важливість комплексного підходу до маркетингу. У зв’язку з цим у статті запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингового комплексу українських виробників побутової техніки з урахуванням потреб різних сегментів споживачів.

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» було зареєстроване 18 лютого 2010 р. у м. Дніпро та спеціалізується на роздрібній торгівлі в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» характеризується децентралізованим, лінійно-

функціональним та дивізіонним підходом, що забезпечує ефективне управління великою мережею роздрібної торгівлі та адаптацію до ринкових змін. Така організаційна структура компанії включає регіональні підрозділи та філії, які мають певну автономію в прийнятті рішень, що дозволяє ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» ефективно управляти своєю діяльністю, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Місією підприємства є ставлення рекордів радості від покупок, а баченням – COMFY – найбільший продавець побутової техніки та електроніки в Україні і є гравцем #2 в українському e-commerce. COMFY увійшов у п'ятірку найбільших за обсягом бізнесів з бездоганною діловою репутацією у сфері роздрібної торгівлі. Цінностями ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є по-перше, задоволеність клієнтів: висока якість обслуговування, широкий асортимент, якісний товар (COMFY продає виключно офіційну та сертифіковану техніку від провідних виробників та постачальників), сучасність та відкритість до експериментів, оптимізації часу, який покупець проводить із консультантом.

SWOT-аналіз ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» показує, що підприємство має можливість запровадження новітніх технологій, що сприятимуть посиленню зв'язку з покупцями побутової аудіоапаратури, а також покращенню споживчого досвіду. Однією з ключових переваг є широкий асортимент сертифікованої продукції: від аудіосистем, Bluetooth-колонок, цифрових диктофонів і навушників до супутніх товарів – аксесуарів, кабелів, монтажного обладнання, побутових приладів. Формати реалізації товару включають як фізичні точки продажу, так і функціональний інтернет-магазин із зручним інтерфейсом і чіткою категоризацією. Клієнт може здійснити покупку в торговельному залі, оформити замовлення онлайн або через call-центр, із можливістю обміну чи повернення товару в разі невідповідності. Завдяки цьому компанія зміцнює конкурентні позиції на ринку побутової електроніки та має усі передумови для подальшого сталого розвитку.

Матриця БКГ для продукції ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» показала, що

товари у сегменті «Зірки» (ноутбуки, планшети, комп'ютерна техніка, техніка для кухні, телевізори та мультимедіа, смарт-годинники та гаджети) є лідерами ринку і забезпечують швидкий прибуток. «Дійні корови», до яких належать смартфони, телефони, техніка для дому, ігрові консолі та геймінг, приносять стабільний дохід на зрілому ринку. Сегмент «Собаки», що представлений інструментами та автотоварами, не має перспектив для зростання і не генерує прибутку, тому рекомендована стратегія скорочування з мінімізацією витрат і поступовим виходом із цього ринку для переорієнтації ресурсів на перспективніші сегменти.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. виручка від реалізації збільшилась на 7325885 грн. грн або на 26,51%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 26,04% або на 5808113 грн. грн. Вартість основних виробничих фондів зросла на 29,30% або на 225223 грн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшились на 27,85% або на 1672819 грн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, грошових коштів, запасів сировини і матеріалів завдяки чому підприємство має змогу вчасно виконувати свої фінансові зобов’язання. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 1226,82 грн. грн. / чол., або на 18,92%, при збільшенні чисельності персоналу на 272 чол., або на 6,38%. Негативним знаком є зменшення фондовіддачі основних фондів за виручкою (-2,16%) і за витратами виробництва впала на -2,52%, що свідчить про скорочення ефективності використання основних фондів. Однак зменшення фондовіддачі основних засобів пов’язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 225223 грн. грн., або –29,30%. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 21,54% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує меншу вартість основних фондів, що є негативним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів незначно зменшився (-1,05%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для

сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 4,60 та 4,55 оберти, відповідно, нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток зменшився на -36,70%, рентабельність підприємства та товарів скоротилася на -0,30% та -0,09% відповідно та залишається на низькому рівні.

Фінансовий аналіз показав, що майже в усі статті балансу змінилися. В структурі активу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 11,46% складають необоротні активи та 88,54% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 16,06% та грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 51,05%. Найбільшу частку пасиву займає кредиторська заборгованість (79,49% у 2024 р.), довгострокова заборгованість (2,46% у 2024 р.) та власний капітал (2,59% в 2023 та 1,77% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов’язаннях – на 29,55% або 1894583 грн. грн, довгострокові зобов’язання збільшилися на 13,67%.

3 ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження заходів, що підвищать ефективність комунікаційної політики

Сучасна торгівля вимагає не лише конкурентних цін і якісного товару, а й ефективної логістики, зручного розташування магазинів, кваліфікованого персоналу, що може надати вичерпну інформацію про характеристики товару та його функціональні можливості. Це особливо актуально для підприємств, що спеціалізуються на реалізації побутової електроніки, оскільки споживачі прагнуть отримати не лише продукт, а й супровід у вигляді консультацій, сервісу та гарантійного обслуговування.

Успішна діяльність спеціалізованих магазинів електронної побутової техніки визначається рівнем довіри покупців, наявністю широкого асортименту, доступністю сучасних моделей техніки та здатністю швидко задовольняти запити споживачів. В умовах кризи та зміни споживчої поведінки підприємства роздрібної торгівлі мають зосереджуватися на забезпеченні ефективного функціонування торговельної мережі, збереженні стабільного попиту та постійному оновленні товарної пропозиції згідно з очікуваннями ринку [50].

У сфері роздрібної торгівлі електронною побутовою технікою ефективна комунікація з клієнтами є ключовим чинником успіху. Для досягнення цього підприємства повинні ретельно планувати та координувати різноманітні канали взаємодії з покупцями, включаючи рекламу, прямий продаж, стимулювання збуту, участь у виставках та ярмарках. Комплексне використання цих інструментів дозволяє забезпечити всебічний вплив на цільову аудиторію та підвищити ефективність торговельної діяльності.

Особливу увагу слід приділяти візуальному мерчандайзингу, який

створює привабливе середовище для покупців, стимулюючи їхні сенсорні відчуття та впливаючи на рішення про покупку. Елементи, такі як освітлення, музика, аромати та інтерактивні дисплеї, можуть значно покращити сприйняття магазину та товарів, що в ньому представлені [50].

Крім того, використання цифрових технологій, таких як електронні цінники та цифрові вивіски, дозволяє оперативно оновлювати інформацію про товари та ціни, забезпечуючи актуальність даних для покупців та підвищуючи ефективність управління товарними запасами [50].

Лише комплексне застосування вказаних інструментів дозволяє створити всебічний і цілеспрямований інформаційний вплив. Перед початком комунікаційного процесу доцільно провести позиціонування підприємства й його продукції на ринку, чітко окресливши цільову аудиторію, її мотивації та ставлення до продукції фірми й конкурентів. Особливістю комунікацій є повторюваність повідомлень, що формують у покупця послідовну еволюцію сприйняття – від незнання до повторної покупки [50].

На кожному з етапів комунікаційного процесу вирішуються відповідні завдання: інформування про виробника та його товари, формування іміджу, спонукання до дії. Змістовне подання інформації, підкріплене належним візуальним та емоційним супроводом, дозволяє підвищити ефективність впливу на споживача, зміцнюючи позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Водночас, ефективність комунікаційної політики у спеціалізованих торговельних підприємствах залежить від низки внутрішніх факторів, зокрема рівня залученості персоналу, відповідності обраних каналів комунікації особливостям аудиторії, а також оперативності адаптації до змін споживчих уподобань.

Інтеграція різних каналів комунікації, включаючи соціальні мережі, електронну пошту та мобільні додатки, сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, в якому покупці отримують узгоджені повідомлення про акції, новинки та спеціальні пропозиції. Такий підхід

дозволяє зміцнити лояльність клієнтів та стимулювати повторні покупки. Загалом, успішна торгівельна діяльність у спеціалізованих магазинах електронної побутової техніки вимагає системного підходу до організації комунікацій з клієнтами, що включає використання сучасних технологій, візуального мерчандайзингу та інтеграції різноманітних каналів взаємодії (рисунок 3.1).

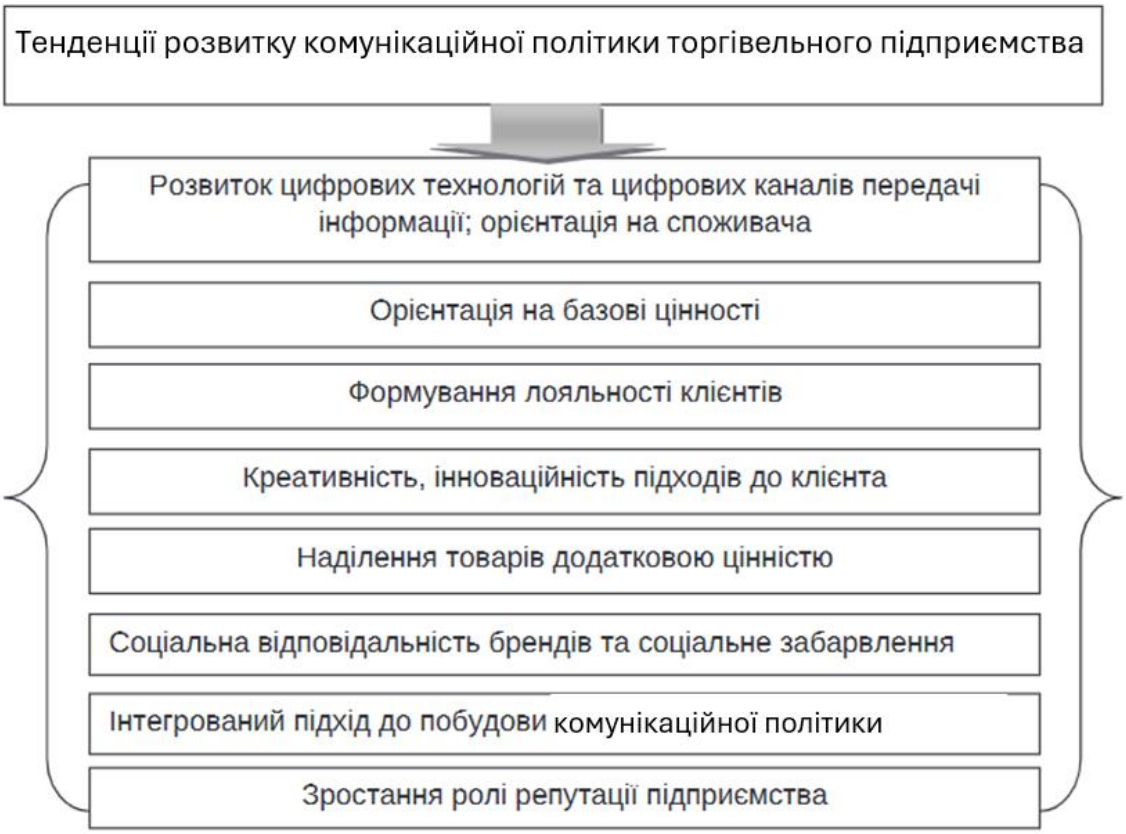

Рисунок 3.1 – Ключові тенденції у формуванні комунікаційної політики торгівельного підприємства

Дієвість комунікацій та комунікаційної політики залежить від індивідуальних ознак кожного суб'єкту системи управління та використаних засобів комунікації. Комунікаційна політика торгівельного підприємства окреслює сукупність тактичних інструментів, які застосовуються для досягнення поставлених цілей. Цілі комунікаційної політики торгівельного підприємства представлені на рисунку 3.2.

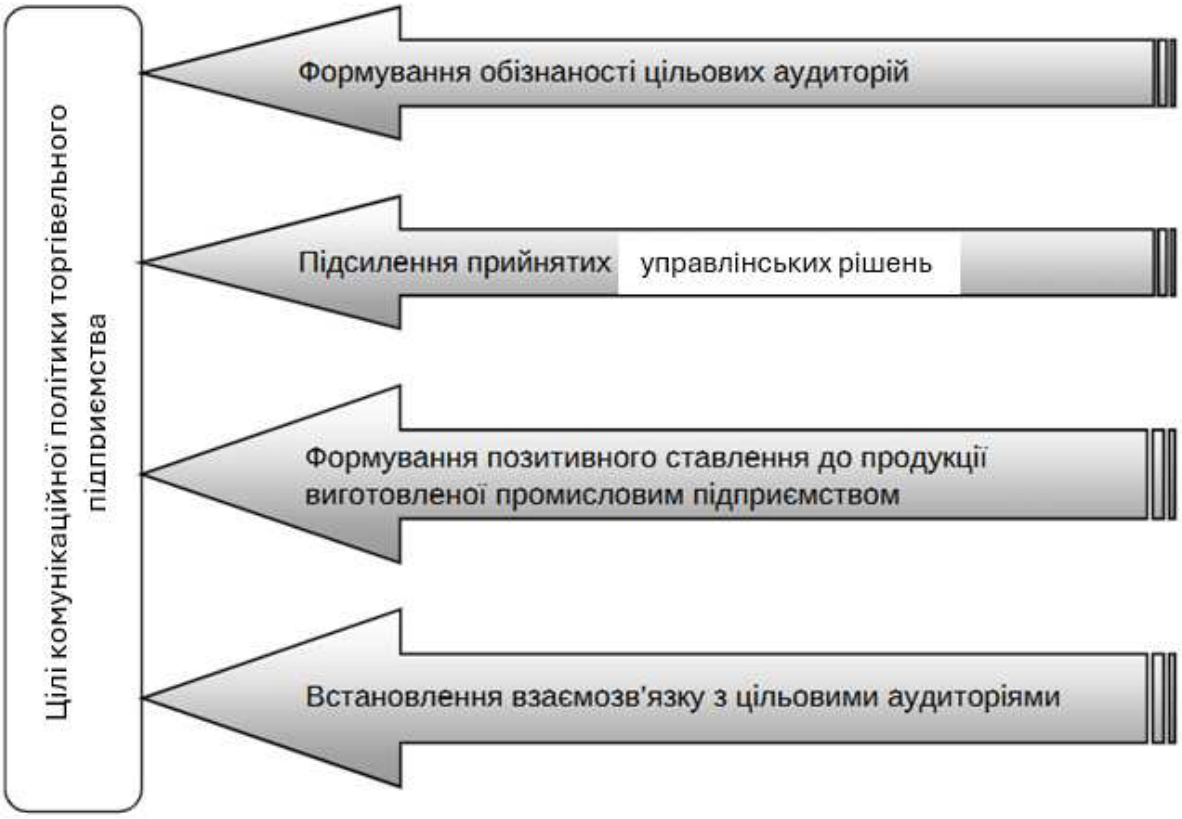

Рисунок 3.2 – Цілі комунікаційної політики торгівельного підприємства

Вивчення торгівельного підприємства у сфері реалізації продукції передбачає розгляд основних інструментів, що сприяють ефективному просуванню товарів на ринку. У сучасних умовах торговельна діяльність потребує системного підходу до організації продажів, з урахуванням різних механізмів впливу на споживача. Для забезпечення стабільного попиту та підвищення інтересу до продукції підприємства важливо впроваджувати цілісну систему взаємодії з покупцями [50].

Сьогодні на практиці виокремлюють кілька груп інструментів, які застосовуються у торговельній діяльності – від традиційних засобів просування товарів до сучасних підходів, які базуються на цифрових технологіях. Ці інструменти взаємодіють у межах єдиної системи, спрямованої на забезпечення ефективної присутності товару на ринку та створення умов для прийняття споживачем рішення про покупку.

Як показано на рисунку 3.3, кожна група інструментів має свої особливості використання і доцільна в певних сферах торговельної

діяльності. Їх комбіноване застосування дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень реалізації, привертати увагу покупців і забезпечувати постійний інтерес до своєї продукції.

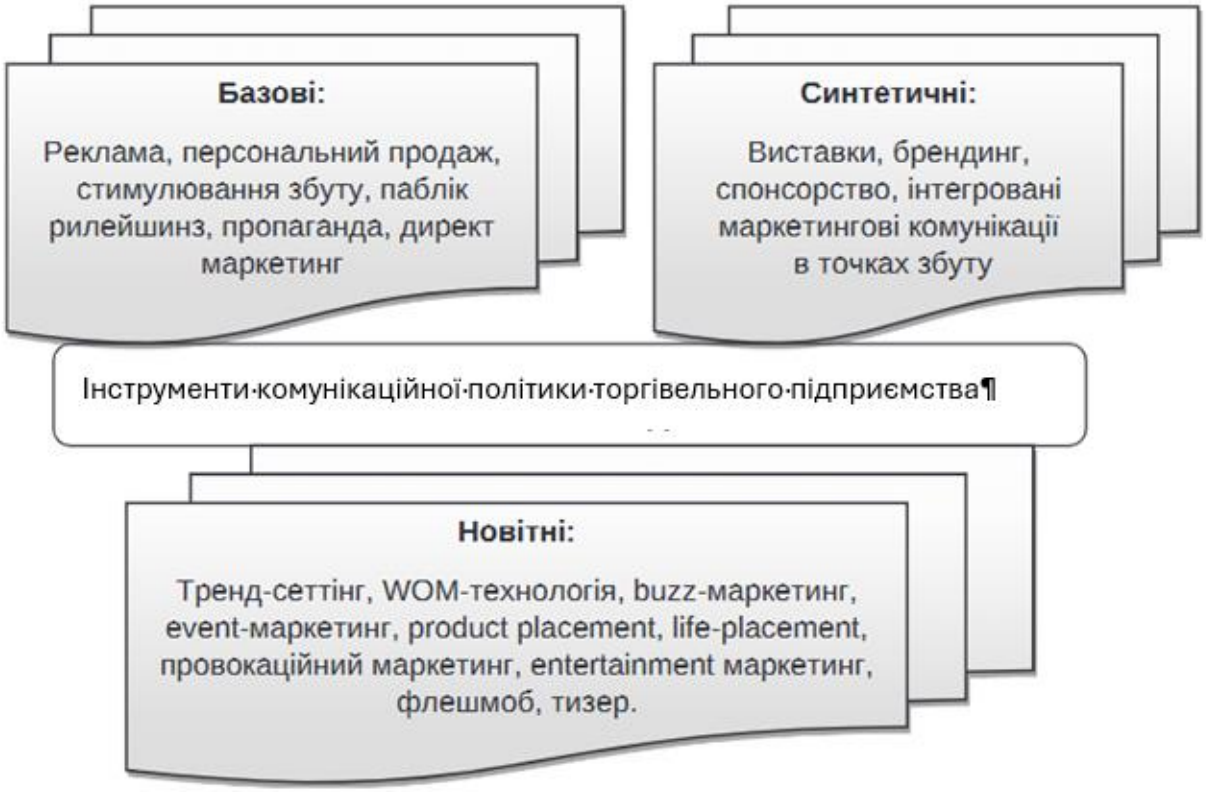

Рисунок 3.3 – Систематизація переліку інструментів комунікаційної політики торгівельного підприємства

З практичної точки зору, діяльність спеціалізованих торговельних підприємств, що реалізують електронну апаратуру побутового призначення, потребує цілісного та інтегрованого підходу до комунікаційної політики. Ефективність взаємодії з цільовою аудиторією забезпечується завдяки злагодженому функціонуванню основних інструментів комунікаційного комплексу, зокрема реклами, заходів зі стимулювання збуту та засобів зв’язків із громадськістю [50].

Ці компоненти виступають як взаємопов’язані та взаємодоповнюючі елементи єдиної системи комунікацій, яка не лише підтримує інформаційну активність підприємства, а й формує надійні зв’язки з покупцями. Саме такий

підхід сприяє формуванню лояльної клієнтської бази та підвищує ефективність процесів збуту [50].

3.2 Впровадження заходів щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та оцінка їх ефективності

Керівництву ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» рекомендовано впровадження таких заходів: визначення цільової аудиторії, розроблення інтегрованої комунікаційної стратегії, модернізація офіційного веб-сайту, впровадження crm-системи, активна присутність у соціальних мережах, запуск email-розсилок, проведення рекламних кампаній, оптимізація обслуговування в контакт-центрі, вивчення клієнтських відгуків і реагування, формування програми лояльності, проведення заходів з підвищення іміджу компанії.

Наповнення та опис даних заходів наведено в таблиці 3.1. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та їх ефективність. За оцінкою фахівців дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 2,9%.

Так, витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення комунікаційної політики складуть 243699 тис. грн., принесуть 1013789 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 770090 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 416%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,16 грн. додаткового доходу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, що продає побутову техніку та електроніку.

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу відмітимо, що для ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» формування ефективної системи комунікації з клієнтами є ключовим фактором стабільного функціонування підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою. Комунікаційна політика в цьому контексті виступає як сукупність структурних елементів, що об’єднують усіх учасників комунікаційного процесу, а також визначають засоби передавання

та зворотного зв’язку інформації.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

Захід	Опис, наповнення	Витрати, тис. грн.
Визначення цільової аудиторії	Аналіз демографічних, поведінкових і соціальних характеристик клієнтів для точного налаштування комунікаційних повідомлень.	15109
Розроблення інтегрованої комунікаційної стратегії	Поєднання всіх каналів комунікації (онлайн, офлайн, соціальні мережі, email) в єдиний стратегічний план.	28513
Модернізація офіційного веб-сайту	Поліпшення навігації, дизайну та адаптація під мобільні пристрої для зручності користувачів.	29975
Впровадження CRM-системи	Забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, відстеження історії покупок і персоналізація комунікацій.	26563
Активна присутність у соціальних мережах	Створення контенту, що стимулює взаємодію, відповіді на коментарі, публікація акцій та новинок.	13891
Запуск email-розсилок	Регулярне інформування клієнтів про знижки, новинки, бонусні програми з персоналізованими повідомленнями.	16815
Проведення рекламних кампаній	Використання цільової реклами в Інтернеті, на ТБ, радіо та в зовнішньому середовищі для залучення нових клієнтів.	27538
Оптимізація обслуговування в контакт-центрі	Навчання персоналу, зменшення часу очікування, впровадження чат-ботів для миттєвих відповідей.	21446
Вивчення клієнтських відгуків і реагування	Моніторинг соціальних мереж, сайтів-агрегаторів і онлайн-форумів, оперативне усунення причин негативних відгуків.	11210
Формування програми лояльності	Нарахування бонусів, індивідуальні пропозиції, участь у закритих акціях для постійних клієнтів.	23639
Проведення заходів з підвищення іміджу компанії	Участь у соціальних проєктах, екологічних ініціативах, благодійності та освітніх кампаніях з метою посилення довіри та репутації бренду.	29000
Витрати, всього, тис. грн.		243699
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		1013789
Ефект, тис. грн.		770090
Ефективність, грн./ грн.		4,16

Системне оновлення та вдосконалення комунікаційної політики сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню його позицій у конкурентному середовищі, а також забезпеченню довгострокової

стійкості. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методології кількісного та якісного оцінювання ефективності комунікаційних заходів з метою подальшого вдосконалення взаємодії з цільовими аудиторіями.

Витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення комунікаційної політики складуть 243699 тис. грн., принесуть 1013789 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 770090 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 416%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,16 грн. додаткового доходу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, що продає побутову техніку та електроніку.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень з метою удосконалення та формування комунікаційної політики підприємства ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Комунікаційна політика у сфері роздрібної реалізації побутової електроніки – це система заходів та рішень, що спрямована на підтримання довгострокової взаємодії з клієнтами, побудованої на принципах прозорості, оперативності, інформативності та лояльності. Її основна мета полягає у забезпеченні сталого рівня продажів, формуванні позитивного споживчого досвіду, підтримці конкурентної позиції магазину на ринку, а також оперативному реагуванні на зміну ринкової кон'юнктури. Ця політика повинна охоплювати сучасні інструменти цифрової взаємодії – соціальні мережі, email-розсилки, мобільні додатки, інтегровані CRM-системи – що дозволяють ефективно інформувати клієнтів про новинки асортименту, спеціальні пропозиції, умови сервісного обслуговування та інші аспекти, що формують лояльність та збільшують середній чек покупця. Для спеціалізованих магазинів електроніки комунікаційна політика – це не лише засіб інформаційного обміну, а й стратегічний ресурс підтримки клієнтської бази, підвищення довіри до бренду та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Корпоративна соціальна відповідальність, базована на принципах стейкхолдерської теорії, є ключовим чинником сталого розвитку сучасних бізнес-структур. Її основою є ефективний діалог із усіма зацікавленими сторонами, що передбачає використання відповідних комунікацій та розробку комунікативної політики. Виявлено неоднозначність у тлумаченні термінів «комунікаційна політика» та «комунікативна політика», які

запропоновано розглядати як синоніми, розуміючи їх як систематизовану діяльність підприємства, спрямовану на налагодження та підтримання конструктивних взаємовідносин зі стейкхолдерами задля досягнення взаємного сталого розвитку.

Запропоновано процедуру формування комунікативної політики підприємства, яка ґрунтується на ідентифікації зацікавлених сторін та формуванні відповідного комунікаційного механізму з урахуванням їх поділу на внутрішні та зовнішні групи. Така процедура є складовою частиною загальної стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Найбільшим за кількістю товарних позицій і функціональних можливостей у сегменті побутової техніки є ринок малої побутової техніки. Його розвиток стримують низька купівельна спроможність населення та вплив пандемії. Конкуренція в цьому сегменті є досить жорсткою через велику кількість іноземних виробників і вихід нових брендів на ринок. Вітчизняні товари орієнтовані на споживачів із низьким і середнім рівнем доходів, і в останні роки обсяги їх реалізації демонструють позитивну динаміку. Українські торговельні мережі також продають техніку під власними торговими марками, виробництво якої замовляється переважно у Китаї. Військова агресія рф зумовила скорочення традиційного формату продажів, але водночас сприяли розвитку онлайн-торгівлі. Через знецінення національної валюти та подальше зниження купівельної спроможності спостерігається зменшення попиту на побутову техніку преміального сегменту, зокрема продукцію всесвітньовідомих брендів, яка належить до стратегічної групи товарів вищої цінової категорії.

На основі зібраної первинної маркетингової інформації було встановлено, що при виборі малої побутової техніки споживачі орієнтуються на її технічні характеристики, відгуки інших користувачів, поради знайомих, можливість придбання в роздрібній мережі або через інтернет, а також на ціну. Це свідчить про важливість комплексного підходу до маркетингу. У зв’язку з цим у статті запропоновано рекомендації щодо вдосконалення

маркетингового комплексу українських виробників побутової техніки з урахуванням потреб різних сегментів споживачів.

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» було зареєстроване 18 лютого 2010 р. у м. Дніпро та спеціалізується на роздрібній торгівлі в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Організаційна структура ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» характеризується децентралізованим, лінійно-функціональним та дивізіонним підходом, що забезпечує ефективне управління великою мережею роздрібної торгівлі та адаптацію до ринкових змін. Така організаційна структура компанії включає регіональні підрозділи та філії, які мають певну автономію в прийнятті рішень, що дозволяє ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» ефективно управляти своєю діяльністю, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Місією підприємства є ставлення рекордів радості від покупок, а баченням – COMFY – найбільший продавець побутової техніки та електроніки в Україні і є гравцем #2 в українському e-commerce. COMFY увійшов у п’ятірку найбільших за обсягом бізнесів з бездоганною діловою репутацією у сфері роздрібної торгівлі. Цінностями ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є по-перше, задоволеність клієнтів: висока якість обслуговування, широкий асортимент, якісний товар (COMFY продає виключно офіційну та сертифіковану техніку від провідних виробників та постачальників), сучасність та відкритість до експериментів, оптимізації часу, який покупець проводить із консультантом.

SWOT-аналіз ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» показує, що підприємство має можливість запровадження новітніх технологій, що сприятимуть посиленню зв’язку з покупцями побутової аудіоапаратури, а також покращенню споживчого досвіду. Однією з ключових переваг є широкий асортимент сертифікованої продукції: від аудіосистем, Bluetooth-колонок, цифрових диктофонів і навушників до супутніх товарів – аксесуарів, кабелів, монтажного обладнання, побутових приладів. Формати реалізації товару

включають як фізичні точки продажу, так і функціональний інтернет-магазин із зручним інтерфейсом і чіткою категоризацією. Клієнт може здійснити покупку в торговельному залі, оформити замовлення онлайн або через call-центр, із можливістю обміну чи повернення товару в разі невідповідності. Завдяки цьому компанія зміцнює конкурентні позиції на ринку побутової електроніки та має усі передумови для подальшого сталого розвитку.

Матриця БКГ для продукції ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» показала, що товари у сегменті «Зірки» (ноутбуки, планшети, комп'ютерна техніка, техніка для кухні, телевізори та мультимедіа, смарт-годинники та гаджети) є лідерами ринку і забезпечують швидкий прибуток. «Дійні корови», до яких належать смартфони, телефони, техніка для дому, ігрові консолі та геймінг, приносять стабільний дохід на зрілому ринку. Сегмент «Собаки», що представлений інструментами та автотоварами, не має перспектив для зростання і не генерує прибутку, тому рекомендована стратегія скорочування з мінімізацією витрат і поступовим виходом із цього ринку для переорієнтації ресурсів на перспективніші сегменти.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. виручка від реалізації збільшилась на 7325885 грн. грн або на 26,51%. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 26,04% або на 5808113 грн. грн. Вартість основних виробничих фондів зросла на 29,30% або на 225223 грн. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшились на 27,85% або на 1672819 грн. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, грошових коштів, запасів сировини і матеріалів завдяки чому підприємство має змогу вчасно виконувати свої фінансові зобов’язання. В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 1226,82 грн. грн. / чол., або на 18,92%, при збільшенні чисельності персоналу на 272 чол., або на 6,38%. Негативним знаком є зменшення фондовіддачі основних фондів за виручкою (-2,16%) і за витратами виробництва впала на -2,52%, що свідчить про скорочення ефективності використання основних фондів. Однак зменшення фондовіддачі

основних засобів пов’язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 225223 грн. грн., або –29,30%. Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 21,54% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує меншу вартість основних фондів, що є негативним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів незначно зменшився (-1,05%). Чим менше значення цього коефіцієнту – тим неефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 4,60 та 4,55 оберти, відповідно, нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток зменшився на -36,70%, рентабельність підприємства та товарів скоротилася на -0,30% та -0,09% відповідно та залишається на низькому рівні.

Фінансовий аналіз показав, що майже в усі статті балансу змінилися. В структурі активу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» 11,46% складають необоротні активи та 88,54% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 16,06% та грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на 51,05%. Найбільшу частку пасиву займає кредиторська заборгованість (79,49% у 2024 р.), довгострокова заборгованість (2,46% у 2024 р.) та власний капітал (2,59% в 2023 та 1,77% у 2024). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов’язаннях – на 29,55% або 1894583 грн. грн, довгострокові зобов’язання збільшилися на 13,67%.

для ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» формування ефективної системи комунікації з клієнтами є ключовим фактором стабільного функціонування підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою. Комунікаційна політика в цьому контексті виступає як сукупність структурних елементів, що об’єднують усіх учасників комунікаційного процесу, а також визначають засоби передавання та зворотного зв’язку інформації. Системне оновлення та

вдосконалення комунікаційної політики сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню його позицій у конкурентному середовищі, а також забезпеченню довгострокової стійкості. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методології кількісного та якісного оцінювання ефективності комунікаційних заходів з метою подальшого вдосконалення взаємодії з цільовими аудиторіями.

Витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення комунікаційної політики складуть 243699 тис. грн., принесуть 1013789 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 770090 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 416%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,16 грн. додаткового доходу ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, що продає побутову техніку та електроніку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л.В. Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

2. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. 31(2). С. 80–89.

3. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Карпова Я.Ю. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Професіонал, 2008. 318 с.

4. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 51–54.

5. Громова О.Є., Новак І.Г., Гендега А.А. Особливості комунікаційної політики в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 19–22.

6. Дніпренко Н. Запровадження комунікативної політики – об'єктивний виклик часу. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-11.pdf.

7. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 180 с.

8. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Бахмет О.В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 182–188.

9. Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності : навч. посіб. К. : ЗАТ «Нічлава», 1999. 204 с.

10. Калініченко Л.Л., Смачило В.В., Попович Д.В., Авдієвська О.В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі

стейкхолдерами. 2020. №2 (92). С. 7–14. *Економіка, управління та адміністрування*. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2020-2(92)-7-14

11. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. 2ге вид., перероб. К. : ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с.

12. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000. Міжнародна організація стандартизації. URL: isotc.iso.org.

13. Кітченко О.М., Коваль І.Г. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків*: НТУ «ХПІ», 2021. № 1. С. 8–12.

14. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.

15. Комунікативна політика. URL: https://moyaosvita.com.ua/marketing/komunikativna-politika/.

16. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. №61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

17. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. *Молода спортивна наука України*. 2014. Т. 4. С. 47–52.

18. Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. К. : Юстон, 2015. 47 с.

19. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №1. С. 130–133.

20. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

21. Магалецький А.В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?

operation=1&iid=391.

22. Мамчин М.М., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Маркетингові можливості розвитку вітчизняних виробників побутової техніки. Ефективна економіка. 2021. №2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.72

23. Мирошниченко Ю.О., Лантушенко Д.С., Зеленська К.В. Вплив КСВ-комунікації на максимізацію вартості підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6 (23). С. 329–334.

24. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. К. : Знання, 2011. 265 с.

25. Офіційний сайт ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», м. Дніпро. URL: https://comfy.ua/ua/landing/aboutus.html

26. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109–113.

27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. : «Економічна думка». 2006. 390 с.

28. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57

29. Саприкіна М., Ляшенко О., Саєнсус М. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник; за наук. ред. О.Редькіна. К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.

30. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/74.pdf.

31. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 12 URL: http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v.

32. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6538.

33. Стандарт AA1000SES 2015 URL: https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

34. Фінансова звітність ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/yearly-finances?current_year=2024

35. Харчук Д.Л., Клімова І.О. Комунікаційна політика як складова комплексу маркетингу підприємства URL: http://eprints.zu.edu.ua/24990/1/Kharchuk.PDF.

36. Шипуліна Ю.С., Главчев Д.М. Аналіз трендів маркетингових досліджень у базі даних Scopus. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернетконференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 417.

37. Шипуліна Ю.С., Главчев Д.М. Синтез поняття комунікаційної політики компанії в сфері ІТ. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки).* 2025. № 1. С. 89–94. doi: 10.20998/2519-4461.2025.1.89

38. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259–265. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN0001289967

39. Ahmad U. F., Mahdee J., Abu Bakar N. Search engine optimisation (SEO) strategy as determinants to enhance the online brand positioning. *F1000Research*. 2024. 11. 714.

40. Boryshkevych I., Kotlyarevych N., Shkviara T., Yarmoshchuk M., Hirka I., Ladyka O. Development of Marketing Strategy on the Example of it Company. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023. 10(4). P. 31–45.

41. de Oliveira J.M.M.Q., da Silva J., Raul de Jesus J.G. Challenges in

prospecting clients through legal marketing in brazil. *Revista foco*. 2024. 17(2). e4453-e4453.

42. Finne Å., Grönroos C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*. 2017. 51(3). P. 445–463.

43. Freeman E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 266 p. URL: http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6.

44. Kozieł P. Value to customer and company goals – Theoretical considerations. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 2023. 11(6). P. 19–24. https://doi.org/10.18510/hssr.2023.1163

45. Nguyen Quoc, Tang M.S., Pham D.P.T. Promoting customer loyalty through e-marketing communication at commercial banks. *Nurture.* 2023. 17(3). P. 335–344.

46. Wei J. Research on Business and Revenue Promotion Methods. *Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis.* 2023. P. 7–14.

47. Yanyshyn Ya. S. та ін. Economic principles of small and mediumsized enterprise development in Ukraine in times of war. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*. 2023. 25(102). P. 60–67.

48. Yevseitseva O. S., Olshanska Y. O. Механізм розробки SMMстратегії для бренду продукції підприємства. Journal of Strategic Economic Research. 2023. 3. P. 84–92.

49. Zekaj B. Marketing in insurance industry, marketing functions in insurance industry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2016. 1(5). P. 33–39.

50. Ільченко Т.В., Помазан Л.М. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47.

Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-3

Комарової Діани Сергіївни

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства»

1) Актуальність теми: У сучасних умовах ринку комунікаційна політика підприємства відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу, підвищенні впізнаваності бренду та налагодженні взаємодії з цільовою аудиторією. Обґрунтовані управлінські рішення у цій сфері дозволяють ефективно розподіляти ресурси на інформаційні канали, адаптувати повідомлення під запити споживачів і підвищувати результативність маркетингових зусиль. Недостатня увага до комунікаційної політики або хаотичні рішення можуть призвести до репутаційних втрат, зниження довіри та втрати клієнтів, що підтверджує актуальність стратегічного підходу до формування цієї складової управління.

2) Комарова Діана Сергіївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням таких методів: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Комарова Діана Сергіївна показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи
д.т.н., професор С.А. Харін

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-3
Комарової Діани Сергіївни

На тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної політики підприємства»

Актуальність теми. Актуальність обґрунтування управлінських рішень щодо комунікаційної політики зумовлена необхідністю системного підходу до побудови внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства. В умовах цифровізації та швидких змін на ринку саме чітка комунікаційна стратегія дозволяє налагодити ефективну інформаційну взаємодію з працівниками, партнерами та клієнтами. Рішення, прийняті без урахування особливостей цільових груп чи каналів передачі інформації, можуть знижувати продуктивність комунікацій, породжувати непорозуміння та конфлікти. Тому формування раціональної політики комунікації потребує ретельного обґрунтування та аналізу, що й визначає актуальність цього питання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Комарова Діана Сергіївна наприймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано конкретизувати відповідальну особу та посаду для впровадження кожного заходу.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

Рекомендована до захисту

доцент кафедри ЕБК (Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

Д. Д. Кабаченко (ініціали та прізвище)