

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 Прилуцької Анастасії Романівни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	90	Вірніш	Зр
Рецензент	Кабаченко Д.Д.	90	Вірніш	Зр
Нормоконтролер	Іванова М.І.	90	Вірніш	Зр

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Швець В.Я.

« 28 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Прилуцькій А.Р. академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування комунікаційного середовища та стратегії підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз факторів, що впливають на діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та результатів його діяльності	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Іванова М.І.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Прилуцька А.Р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21з-1
Прилуцької Анастасії Романівни
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства

КОМУНІКАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ, КОМУНІКАТИВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ЛОГІСТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 63 сторінок комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 16 таблиць; 28 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства ТОВ «БУДІН-ТОРГ».

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

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено поняття «комунікації» та «комунікаційна політика підприємства»; досліджено особливості формування комунікаційного середовища суб'єктів господарювання; визначено особливості формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики; надано загальну характеристику діяльності підприємства; проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»; проаналізовано фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ»; обґрунтовано необхідності та розробка комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»; впроваджено комунікаційну стратегію у ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та оцінка її ефективності.

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

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

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

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що ефект дорівнює 43357,6 тис. грн., а ефективність – 412%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,12 грн. додаткового доходу ТОВ «БУДІН-ТОРГ».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-213-1
Dnipro University of Technology
Prylutska Anastasiia Romanivna

Substantiation of managerial decisions regarding the formation of an enterprise's
communication strategy

**COMMUNICATIONS, STRATEGIES, COMMUNICATION
ENVIRONMENT, LOGISTICS, EFFICIENCY.**

Structure: 63 printed pages; 5 figures; 16 tables; 28 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions regarding the formation of the communication strategy of the enterprise LTD "BUDIN-TORG".

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations regarding the formation of the communication strategy of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the concepts of "communication" and "communication policy of the enterprise" are defined; the features of the formation of the communication environment of business entities are investigated; the features of the formation of the communication environment of the organization based on communication logistics are determined; a general characteristic of the enterprise's activities is provided; the factors of the competitive environment that influence the activities of LTD "BUDIN-TORG" are analyzed; analyzed the financial and economic indicators of the activities of LLC "BUDIN-TORG"; substantiated the need and development of the communication strategy of LLC "BUDIN-TORG"; implemented the communication strategy in LLC "BUDIN-TORG" and assessed its effectiveness.

Research methods are analytical (research and statistical) 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 wholesale trade of wood, building materials and sanitary equipment.

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

The practical significance of the results obtained is that the effect is 43357.6 thousand UAH, and the efficiency is 412%, i.e. each UAH. invested in these measures will bring 4.12 UAH. additional income to LLC "BUDIN-TORG".

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування комунікаційного середовища та стратегії підприємства	7
1.1 Визначення поняття «комунікації» та «комунікаційна політика підприємства»	7
1.2 Формування комунікаційного середовища суб'єктів господарювання	17
1.3 Формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики	21
2 Аналіз факторів, що впливають на діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та результатів його діяльності	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	28
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»	29
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ»	36
3 Впровадження управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»	48
3.1 Обґрунтування необхідності та розробка комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»	48
3.2 Впровадження комунікаційної стратегії у ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та оцінка її ефективності	53
Висновки	56
Перелік джерел посилань	61

ВСТУП

У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища підприємства змушені демонструвати гнучкість і здатність до адаптації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це обумовлено безперервними трансформаціями на макро-, мезо- та мікрорівнях. Під впливом стрімкого технологічного прогресу, зростання значення інформації у всіх сферах суспільного життя та суттєвих змін у конкурентному середовищі підприємства мають розбудовувати ефективну систему взаємодії із зовнішнім середовищем. Одним із ключових засобів збереження та посилення ринкових позицій виступає ефективна комунікаційна політика, центральним компонентом якої є маркетингові комунікації, їх організація та розвиток. Реалізація маркетингових комунікацій повинна відбуватись згідно з чітко визначеною програмою, узгодженою зі стратегічними орієнтирами, цілями підприємства та його маркетинговим планом. Застосування інструментів комунікаційної політики дає змогу впливати на поведінку суб'єктів господарювання, посередників і споживачів, навіть за умов високої насиченості ринку, та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Сучасна соціально-економічна ситуація вимагає формування комунікаційної стратегії підприємств. Актуальність цієї теми обумовлена посиленням конкуренції та динамікою ринку, що спонукає суб'єктів господарювання до впровадження ефективних підходів у сфері комунікацій. Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці приділяють велику увагу дослідженню цієї проблематики, оскільки вона має як теоретичну, так і практичну значущість.

Цифровізація сучасного суспільства спричиняє глибокі зміни у способах поведінки та комунікації як в межах окремих організацій, так і серед їхніх керівників, виробників, постачальників послуг та споживачів. Ці

зміни настільки значні, що трансформують не лише процеси виробництва та збуту продукції, а й саму взаємодію між учасниками виробничих, управлінських і логістичних ланцюгів. В умовах стрімкої конкуренції зростають трансакційні витрати у сфері реалізації, що підкреслює потребу у створенні якісного, гнучкого комунікаційного середовища як для споживачів, так і для внутрішніх управлінських процесів підприємств.

Активне впровадження сучасних технологій та зростання швидкості комунікації не завжди призводять до покращення ефективності виробничих і управлінських структур. Легкість доступу до інформації може втратити свою користь через надмір її обсягів, що, у свою чергу, загострює потребу в ефективному управлінні інформаційними потоками.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування комунікаційної стратегії підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- визначено поняття «комунікації» та «комунікаційна політика підприємства»;
- досліджено особливості формування комунікаційного середовища суб'єктів господарювання;
- визначено особливості формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики;
- надано загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізовано фактори конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»;
- проаналізовано фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ»;
- обґрунтовано необхідності та розробка комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»;
- впроваджено комунікаційну стратегію у ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та оцінка її ефективності.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень

щодо формування комунікаційної стратегії підприємства ТОВ «БУДІН-ТОРГ».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені в комунікаційну стратегію підприємства складуть 13896,7 тис. грн. та принесуть 57254,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 15,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект дорівнює 43357,6 тис. грн., а ефективність – 412%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,12 грн. додаткового доходу ТОВ «БУДІН-ТОРГ». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття «комунікації» та «комунікаційна політика підприємства»

Комунікація є ключовим елементом соціальної взаємодії, що пронизує всі сфери діяльності, зокрема управлінську. Вона виступає як новий тип політичної, наукової, організаційної й технічної сили, за допомогою якої підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, обмінюється думками та інформацією задля досягнення взаєморозуміння. Питання підвищення ефективності комунікації охоплює низку аспектів [17], зокрема: формально-логічний, ціннісний, семантичний, соціально-психологічний, текстуальний, організаційний і технічний. На практиці ефективність комунікацій знижується через низку причин, серед яких: неточне формулювання повідомлень, помилки перекладу чи неправильне тлумачення, втрата інформації під час передачі або зберігання, неухважність працівників, обмежений час на адаптацію, поспішна оцінка, страх, відсутність зворотного зв'язку тощо.

Комунікацію доцільно розглядати як процес обміну інформацією між двома або більше особами, що базується на взаємному розумінні, спрямованому на підтримання подальшої взаємодії, соціальної комунікації та досягнення спільних цілей. У свою чергу, поняття «маркетингові комунікації» потребує подальшого уточнення й може бути визначене як процес цілеспрямованого інформаційного обміну між підприємством і його контактними аудиторіями з метою просування продукції, інформування споживачів про діяльність підприємства, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності [22].

Маркетингові комунікації охоплюють усю діяльність підприємства, яка

пов'язана з інформуванням, переконанням і нагадуванням споживачам та ринку в цілому про його товари та діяльність [22].

На рисунку 1.1 представлено взаємозв'язок загальних комунікацій підприємства з його маркетинговими комунікаціями.



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок комунікацій та маркетингових комунікацій підприємства [22]

Ці комунікації є базовим елементом усіх напрямів ринкової активності, метою яких є досягнення ефективного задоволення потреб суспільства. Вони виступають як інструмент маркетингу, що забезпечує передачу важливої для підприємства інформації споживачам, і слугують механізмом управління процесом просування товарів – від етапу їхнього виходу на ринок до завершення циклу споживання [22].

До основних специфічних рис, що вирізняють маркетингові комунікації з-поміж масових комунікацій, належать такі [16].

По-перше, маркетингові комунікації мають інтегрований характер. Ефективність витрат підприємства на комунікації досягається лише за умови ретельного планування та узгодження різних напрямів – реклами, прямого маркетингу, особистого продажу, заходів зі стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю, участі у виставках, ярмарках тощо. Тільки їх комплексне поєднання забезпечує цілісний та результативний вплив на контактні

аудиторії.

По-друге, маркетингові комунікації є цілеспрямованими. До початку реалізації заходів необхідно здійснити позиціонування підприємства і його товарів на відповідному ринку, визначити цільову аудиторію, її ставлення до бренду й до конкурентів, а також мотиваційні чинники поведінки споживачів.

По-третє, характерною рисою маркетингових комунікацій є повторюваність інформаційного впливу. Цільова аудиторія має пройти низку етапів – від відсутності знань про виробника до ознайомлення, формування довіри, усвідомлення переваг продукції, переконання у доцільності придбання, здійснення покупки та її повторення. На кожному з цих етапів вирішуються ключові завдання маркетингових комунікацій: інформування про підприємство і продукцію, створення позитивного іміджу, формування доброзичливого ставлення та стимулювання до дії – першої і подальших покупок.

Основна мета маркетингових комунікацій полягає в досягненні запланованого результату шляхом реалізації комплексу заходів, спрямованих на вплив на цільові аудиторії. Кожна економічна система формує власну структуру маркетингових комунікацій відповідно до наявних ресурсів і умов. Одним із ключових завдань маркетингового підрозділу підприємства є розроблення результативної комунікаційної політики. Під нею розуміють сукупність дій, що покликані сформувати у споживачів уявлення про загальну маркетингову стратегію компанії, її продукцію, цінову політику та зацікавити цільову аудиторію [22].

Комунікаційну політику підприємства можна охарактеризувати як систему заходів, що забезпечують послідовне і ефективне впровадження маркетингових комунікацій для досягнення стратегічних маркетингових цілей. До учасників цієї політики належать бізнес-партнери, рекламні агентства (які реалізують ATL-кампанії), суб'єкти стимулювання збуту (дистриб'ютори, дилери, організатори виставок, відповідальні за розсилку

рекламних матеріалів тощо), фахівці зі зв'язків із громадськістю, а також персонал, який здійснює особисті продажі [22].

Комунікаційна політика входить до складу основних елементів маркетингового комплексу, що дозволяє виявити цільовий сегмент, сформуванати стратегію просування товару, донести ключову інформацію до споживача через рекламні повідомлення, і, у разі ефективної реалізації, забезпечити підприємству максимальний прибуток[22].

За [5], створення результативної комунікаційної системи на підприємстві можливе за умови дотримання таких вимог. По-перше, комплексне застосування інструментів комунікацій, а побудова інтегрованих маркетингових комунікацій – специфічного виду діяльності, що забезпечує синергійний ефект завдяки гармонійному поєднанню реклами, прямого маркетингу, методів стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю та інших каналів комунікації, а також координації всіх інформаційних повідомлень.

Застосування лише одного каналу передачі інформації не забезпечує створення повноцінного інформаційного простору для підприємства. У результаті потенційні й наявні клієнти та партнери не мають повної інформації про переваги співпраці з компанією, що може спричинити втрату частини ділових зв'язків. Варто підкреслити, що кожен канал комунікації має свої характерні особливості – як за охопленням аудиторії, так і за форматом подачі інформації учасникам комунікаційного процесу [22].

По-друге, ретельне опрацювання кожного інструменту комунікації дає змогу сформуванати напрями взаємодії, які мають бути самодостатніми: зацікавлювати клієнтів, допомагати підприємству виділятися серед конкурентів, швидко передавати повний обсяг важливої інформації та сприяти побудові тривалих ділових відносин.

По-третє, важливим є дотримання принципу комунікаційної цілісності. Це дозволяє значно підвищити ефективність усієї комунікаційної діяльності, а також є основою для формування сталого іміджу підприємства в очах партнерів і забезпечення його конкурентних позицій на ринку. Формування

єдності охоплює як змістовну складову інформаційних потоків (наприклад, відомості про рівень розвитку підприємства, запроваджені технології, якість продукції, соціальну активність тощо), так і їх візуальне оформлення. Це передбачає уніфікацію інформаційних носіїв – ділової документації, фірмового стилю, елементів візуальної айдентики, що допомагають ідентифікувати підприємство, підвищують його впізнаваність та посилюють його присутність через презентаційну поліграфію, мультимедіа, сувенірну продукцію [5].

Комунікаційна політика відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки від неї значною мірою залежить ефективність функціонування всього колективу. Основу такої політики становить якість інформаційних потоків, однак водночас важливо дотримуватися балансу між досягнутими результатами та витратами на реалізацію комунікаційних заходів [22].

Комунікаційна політика визначає місію підприємства в межах інформаційного простору та виступає надбудовою над комунікаційною стратегією. Вона задає набір тактичних маркетингових засобів, що використовуються для реалізації поставлених завдань. Її головна мета – забезпечити ефективну взаємодію між підприємством (як об'єктом комунікацій) та суб'єктами комунікативного простору. Основним завданням є чітке формулювання методів, підходів і норм взаємодії, а також запобігання використанню недостовірної, фрагментарної або ситуативної інформації, яка не відповідає загальним цілям та завданням комунікаційної політики [22].

Цілі комунікаційної політики підприємства формуються на основі аналізу потенційних проблем і наявних можливостей. Для їх визначення можуть використовуватись моделі ієрархії результатів, які допомагають оцінити рівень впливу запланованих заходів на різні цільові аудиторії. Зазвичай цілі комунікаційної політики поділяють на чотири основні категорії, представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація цілей комунікаційної політики підприємства [22]

Основним результатом комунікаційної діяльності підприємства є створення та стабільне підтримання позитивного образу організації, її продукції або послуг, а також формування лояльного ставлення з боку зацікавлених сторін [7]. На основі аналізу наукових джерел можна виокремити два групи інструментів комунікаційної політики, які розрізняють різні автори: базові та синтетичні. До базових належать [23]: реклама, персональна взаємодія, заходи з просування, пропаганда, зв'язки з громадськістю та пряме інформування. До синтетичних – участь у виставках, формування корпоративного стилю, спонсорська діяльність та комплексні комунікації безпосередньо у місцях контакту з аудиторією.

Однак у сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій традиційні методи вже не забезпечують належної ефективності, що спонукає підприємства впроваджувати нові засоби комунікації. У [3] представлено характеристику десяти найбільш поширених інноваційних інструментів комунікативної політики. Загальний перелік таких засобів наведено на рисунку 1.3.

Кожен із зазначених інструментів має свою специфіку використання, оптимальні сфери застосування та завдання, проте разом вони формують цілісну систему інформаційного впливу. Комунікаційний комплекс – це набір заходів, що дає змогу донести ключові повідомлення до аудиторії, сприяти формуванню зацікавленості у взаємодії з підприємством та підтримувати її

активність [22].



Рисунок 1.3 – Елементи та складові комунікаційної політики підприємства

Основні характеристики базових, синтетичних та інноваційних інструментів наведено у таблиці 1.1.

З огляду на зміни у технологічному та соціальному середовищі, традиційні інструменти вже не гарантують охоплення всіх необхідних аудиторій або досягнення високої ефективності. Тому зростає значення сучасних засобів комунікації, що потребують не лише технічної обізнаності, а й креативного підходу до побудови взаємодії [22].

Вибір найдоцільніших інструментів комунікаційної політики та забезпечення їх ефективної взаємодії може базуватись на загальних критеріях, зокрема: можливість цільового поширення інформації, варіативність та поєднання елементів комунікаційного комплексу,

Таблиця 1.1 – Основні характеристики базових, синтетичних та інноваційних інструментів

Інструмент	Характеристики	Інструмент	Характеристики	Інструмент	Характеристики
1	2	3	4	5	6
Базові інструменти комунікаційної політики [28]		Синтетичні інструменти комунікаційної політики [28]		Інноваційні інструменти комунікаційної політики [3]	
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> – Виразний, емоційний характер подання інформації – Можливість ефективно представити товар або компанію – Масове охоплення аудиторії – Повторюване використання повідомлень – Суспільна форма впливу – Потреба у значних фінансових витратах 	Виставки та ярмарки	Тимчасові заходи, організовані для презентації товарів, що сприяють прямому контакту виробників і споживачів у спеціально відведених місцях.	Трендсеттінг	Випереджальне виявлення змін у вподобаннях споживачів для адаптації стратегії підприємства.
Персональний продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальний характер взаємодії – Пряме живе спілкування у форматі діалогу – Стимулювання до зворотного реагування – Найвища вартість одного контакту серед усіх засобів комунікацій 	Брендинг	Створення фірмового стилю, назви та іміджу підприємства з метою виокремлення його на ринку.	WOM-технологія (сарафанне радіо)	Природне поширення інформації через особисті рекомендації та обговорення, підкріплене візуальним контентом в інтернеті.
Зв'язки з громадськістю (PR)	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень довіри до інформації, що подається як новина – Охоплення широких аудиторій – Відсутність контролю з боку компанії над змістом повідомлень – Зазвичай доповнює інші інструменти (наприклад, рекламу) 	Спонсорство	Взаємовигідна підтримка заходів або організацій, що поєднується з рекламою, PR, стимулюванням збуту та особистими продажами.	Entertainment-маркетинг	Використання елементів індустрії розваг для створення приємного емоційного зв'язку з брендом.
Пропаганда	<ul style="list-style-type: none"> – Інтенсивна форма впливу – Одноразове охоплення, не масове 	Інтегровані комунікації	Комплексний підхід до впливу на споживача	Event-маркетинг	Проведення подій, що формують у споживача

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
	<ul style="list-style-type: none"> – Висока ефективність у створенні імпульсу до купівлі – Високий ступінь довіри до переданої інформації 	в місяцях продажу	безпосередньо у точках продажу із застосуванням елементів базових комунікаційних засобів		особистий позитивний досвід взаємодії з брендом і емоційну залученість
Директ-маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Персоналізоване спілкування – Висока достовірність інформації та довіра аудиторії – Імпульсивний характер впливу – Довготривалий результат, спрямований на формування лояльності – Безпосередня взаємодія з адресатами 			Buzz-маркетинг	Створення інформаційного резонансу, ажіотажу або обговорень через психологічні прийоми та інсценування подій.
Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> – Висока привабливість для споживачів – Короткострокова дія, недостатня для забезпечення довгострокової лояльності – Заклик до негайного здійснення покупки – Викликає інтерес у потенційних клієнтів 			Product placement	Розміщення бренду або товару в медіапродуктах як елементу сюжету для ненав'язливого рекламного ефекту.
				Провокаційний маркетинг	Творчий підхід, що створює інтригу та суперечки, стимулює інтерес і пошук прихованого змісту в рекламному повідомленні.
				Lifeplacement	Маркетингове просування через імітацію реального життя з використанням акторів, які грають сценарії з товаром як реквізитом.
				Флешмоб	Скоординована короткочасна масова акція в публічному просторі з залученням великої кількості людей, організована онлайн.
				Тизер	Часткове розкриття інформації про товар для зацікавлення аудиторії, без безпосередньої демонстрації продукту

обсяг повідомлень, тривалість впливу, умови та місце комунікацій, ступінь захищеності від впливу конкурентів, а також ставлення аудиторії до джерела інформації [22].

Для удосконалення комунікаційної діяльності доцільно дотримуватись визначеної послідовності кроків, наведеної на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Послідовність етапів з удосконалення комунікаційної політики підприємства

Запропонований підхід включає аналіз чинного комунікаційного комплексу на підприємстві, оцінку результативності його застосування та розподіл інструментів на дві групи. До першої групи відносяться ті, що демонструють високу ефективність, що проявляється у зростанні прибутковості підприємства. Такі інструменти доцільно використовувати й надалі, спрямовуючи зусилля на їх подальше вдосконалення [22].

До другої групи відносяться інструменти з недостатньою ефективністю. Це може бути зумовлено їх надмірним використанням,

невідповідністю поточним цілям підприємства, втраті актуальності або змінами у вподобаннях цільової аудиторії. Застосування таких інструментів може бути тимчасово призупинено або повністю припинено [22].

Окрім того, до комунікаційного комплексу доцільно поступово включати нові, сучасні інструменти, які мають потенціал викликати зацікавленість у цільової аудиторії. Проте кожен новий інструмент має бути попередньо оцінений з точки зору його можливого впливу на загальну ефективність комунікаційної політики підприємства [22].

1.2 Формування комунікаційного середовища суб'єктів господарювання

Ефективне комунікаційне середовище забезпечує узгодженість дій між усіма учасниками процесу управління, сприяє досягненню цілей підприємства та формує позитивне сприйняття його діяльності в інформаційному просторі. Комунікація охоплює як внутрішню взаємодію між працівниками (горизонтальні та вертикальні зв'язки), так і зовнішню – з клієнтами, партнерами, постачальниками, представниками влади та громадськістю. Формування комунікаційного середовища є основою сучасної діяльності підприємства, адже воно сприяє поширенню інформації про продукцію, послуги, місію компанії, а також дозволяє встановлювати зворотний зв'язок, розвивати довіру та підтримувати сталі зв'язки з аудиторією [21].

Основні інструменти комунікації включають [21]:

- 1) рекламу – як форму оплачуваного поширення інформації через медіа;
- 2) пряму комунікацію – безпосередній контакт із цільовою аудиторією за допомогою різних каналів зв'язку (телефон, електронна пошта, месенджери тощо);
- 3) зв'язки з громадськістю – діяльність, спрямована на формування

позитивного іміджу підприємства у суспільстві;

4) продажі – процес прямого контакту з покупцем, що включає як фізичну взаємодію, так і онлайн-обслуговування.

Функціонально комунікаційне середовище виконує такі основні завдання [6].:

1) інформаційне – забезпечення споживачів актуальними даними про діяльність, товари або послуги;

2) переконувальне – вплив на ставлення та поведінку аудиторії;

3) регулююче – підтримка балансу між попитом і пропозицією через коригування інформаційних потоків;

4) мотиваційне – стимулювання споживачів до взаємодії із компанією;

5) комунікативне – підтримка сталого діалогу між підприємством і його середовищем;

6) стимулююче – сприяння зростанню продажів і залученню нових клієнтів шляхом створення привабливих умов комунікації (промоакції, спеціальні пропозиції, інформаційні кампанії)

Таким чином, розвинене комунікаційне середовище є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Усі складові та функції системи комунікацій на ринку мають свої особливості й можуть застосовуватися підприємствами у різних комбінаціях залежно від мети діяльності та цільової аудиторії. Важливо підтримувати збалансовану взаємодію між усіма елементами комунікаційного середовища, щоб забезпечити ефективність комунікаційних процесів і досягти стабільного успіху в конкурентному середовищі. Станом на сьогодні не існує єдиного усталеного підходу до формування комунікаційної стратегії. У зв'язку з цим доцільно зосередити увагу на стратегічному управлінні системою комунікацій як ключовому чиннику ефективного функціонування підприємства [21].

За [18] під комунікаційною стратегією розуміється узгоджений напрям

дій підприємства, спрямований на забезпечення його інформаційної присутності в ринковому просторі, встановлення та розвиток довгострокових партнерських відносин із зацікавленими сторонами, а також створення доданої цінності в процесі взаємодії з ринковим середовищем.

Стратегічне управління комунікаціями передбачає орієнтацію політики підприємства на формування лояльності з боку цільової аудиторії, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також активне позиціонування в інформаційному просторі з метою створення позитивного, стійкого іміджу серед споживачів [21].

Такий підхід ґрунтується на концепції цілісного управління всіма каналами комунікації підприємства – рекламою, особистими контактами, стимулюванням збуту, зв'язками з громадськістю, цифровими інструментами тощо. Це дозволяє сформувати єдину, чітку і переконливу інформаційну модель товару чи послуги [1].

Стратегічне управління комунікаційним середовищем сприяє розвитку підприємства у таких напрямках:

- визначення загальної стратегії ефективного функціонування;
- зміцнення корпоративної культури;
- побудова внутрішніх комунікаційних каналів;
- розвиток зовнішніх каналів інформаційної взаємодії.

Комунікаційна стратегія підприємства визначає комплекс дій і заходів, спрямованих на роботу з цільовим сегментом ринку з урахуванням оптимального набору інструментів, як-от реклама, прямі продажі, пропагандистська діяльність, спеціальні події тощо [21].

Формування ефективної стратегії управління комунікаціями на сучасному підприємстві зазвичай починається із структуризації системи комунікацій; аналізу характеристик цільової аудиторії; оцінки бюджету та його ефективного розподілу; врахування складності й якості продукції або послуг; аналізу конкурентного середовища; вибору адекватних засобів передачі інформації; узгодження з каналами реалізації товарів чи послуг [10].

Використання різноманітних інструментів комунікаційного середовища в діяльності підприємства є витратним і водночас стратегічно важливим процесом, який потребує ретельного підходу. Комунікації відіграють ключову роль у формуванні позитивного уявлення споживачів про підприємство та його продукцію. Тому основою комунікаційної стратегії виступають такі завдання, як інформування, переконування, нагадування про товари чи послуги, підтримка обсягів реалізації та формування позитивного іміджу не лише продукції, а й самого підприємства [12]. За сучасних умов комунікації виступають високоефективним інструментом реалізації підприємницької стратегії.

Для глибшого розуміння важливості комунікаційного середовища доцільно проаналізувати формування комунікаційної стратегії на прикладі конкретного суб'єкта господарювання. Кожна стратегія є унікальною, оскільки формується з урахуванням індивідуальних характеристик підприємства, галузевої специфіки та особливостей цільового ринку [21].

З огляду на сучасні тенденції, особливої уваги заслуговує досвід формування системи комунікацій за межами внутрішнього ринку. Міжнародне середовище постійно стикається з викликами, такими як фінансові, енергетичні, сировинні кризи, а також зростаюча увага до екологічної безпеки. Крім того, змінюється соціальна та демографічна структура суспільства, переглядаються цінності, підвищується загальний рівень обізнаності та зростає активність споживачів у відстоюванні своїх прав. Ці зміни змушують виробників адаптуватися: вдосконалювати якість продукції, впроваджувати інноваційні та екологічні рішення в дизайні, підвищувати технологічний рівень [21].

Щоб ефективно конкурувати з потужними транснаціональними корпораціями, які володіють значними ресурсами та займають провідні позиції у світовій торгівлі, компаніям із країн із меншою ринковою вагою (зокрема й українським) необхідно посилювати комунікаційну активність. У такому середовищі боротьба за увагу споживача стає дедалі складнішою.

Інноваційність і досконалість продукту часто мають більшу вагу, ніж його ціна. Тому успіху досягають ті компанії, які не лише розробляють нові продукти, а й пропонують нестандартні послуги, способи продажу та взаємодії з клієнтами [21].

Міжнародний ринок комунікацій спирається на потужну наукову базу. Дослідники вивчають психологічні особливості поведінки споживачів, ефективність різних комунікаційних каналів і механізмів впливу. Ці результати активно публікуються та слугують корисним інструментом для компаній, що виходять на нові ринки. Раціональне планування комунікаційних кампаній неможливе без урахування наявних досліджень і практичного досвіду [20].

1.3 Формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики

Для моделювання комунікаційного середовища доцільно застосувати критерії комунікаційної логістики та управління, орієнтовані на цілі, які дозволяють чітко визначити ключові параметри комунікаційних процесів [25], які систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – критерії комунікаційної логістики та управління, орієнтовані на цілі [23]

Критерії	Характеристика
1	2
1) Часові критерії передавання інформації	охоплюють швидкість та своєчасність. Їх значення полягає в тому, що ефективне функціонування комунікаційної системи підприємства залежить від оперативності надходження актуальної інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища
2) Координаційні просторові критерії	передбачають дотримання основ логістики інформації й комунікацій. Це дає можливість підприємству підвищити прибутковість, покращити збут продукції та забезпечити стабільні інформаційні зв'язки завдяки використанню мобільного зв'язку та цифрових мереж. Основними принципами тут виступають: релевантність контенту (тобто доречна інформація про оточення фірми), своєчасність передачі інформації між управлінцями та персоналом і навпаки, а також географічна точність – постачання продукції туди, де вона потрібна найбільше

Кінець таблиці 1.2

1	2
3) Критерії надійності та безпеки інформаційних процесів	передбачають, що найвищих результатів можна досягти за умови поширення інформації кількома каналами з одночасним контролем з боку власників процесів. Крім того, інформація має містити повний набір семантичних та технічних зв'язків, які забезпечують її деталізацію, подальше поширення та підтримку функціонування ефективного комунікаційного середовища
4) Критерії достовірності та коректного сприйняття інформації	стосуються точного розуміння повідомлень тими, хто їх отримує, а також швидкості та своєчасності передачі. Це також належить до координаційних просторових характеристик. Психологічний чинник має значний вплив на ефективність комунікації: важливо, як саме працівник сприймає та трактує отриману інформацію в межах своєї діяльності
5) Критерії технічного забезпечення комунікаційних каналів	охоплюють технічні характеристики мережевої інфраструктури, зокрема її здатність передавати потрібний обсяг інформації. Прикладами таких рішень можуть бути налаштоване мережеве середовище чи система внутрішньої комунікації (Інтранет), за умови наявності відповідних ресурсів на підприємстві
6) Критерії готовності персоналу до створення ефективного комунікаційного середовища	оцінюються за рівнем інформаційної культури учасників процесів, їхньою відповідальністю та професійною підготовкою осіб, відповідальних за реалізацію бізнес-процесів
7) Критерії, пов'язані з матеріальними ресурсами	підтримують функціонування комунікаційної системи, включають характеристики оновлення обладнання, його обслуговування, а також навчання персоналу, який безпосередньо працює з цими інструментами
8) Критерії ефективності організаційної структури	передбачають, що від типу організаційної побудови на підприємстві та її відображення у комунікаційному просторі залежатиме ієрархія передавання інформації. Дослідження американських науковців свідчать про те, що ефективність передавання складної та важливої інформації не перевищує 60% і зменшується зі збільшенням кількості рівнів у системі комунікацій, втрачаючи частину первинного змісту

Комунікаційне середовище можна розглядати як систему, що забезпечує прийом, створення, зберігання та передачу інформації в процесі комунікації. Такий підхід передбачає дотримання ключових параметрів – «хто, що, куди, кому, коли, на який період», які є характерними для інформаційної логістики. Під інформаційною логістикою розуміють комплекс дій, спрямованих на ефективний розподіл інформаційних потоків між цифровими та традиційними носіями [26]. Відомі розробники інформаційних систем застосовують принципи інформаційної логістики при

побудові інформаційного середовища підприємств, де впроваджуються різні програмні продукти.

Застосування терміна «інформаційна логістика» актуальне під час розробки інформаційних систем [8]. Поняття комунікаційної логістики включає не лише інформаційні показники, такі як оперативність, швидкість, адресність і повнота, але й параметри готовності учасників комунікацій: технічної, організаційної, кадрової.

Ключові характеристики комунікаційної логістики – відповіді на питання «хто, кому, що, коли, яким чином» – можуть бути визначені через такі показники, як своєчасність, швидкість, наявність дублювання, дотримання регламенту, відсоток виконання завдань і результативність. Оцінка готовності здійснюється на основі технічного стану, рівня підготовки персоналу та відповідності організаційній структурі. У сукупності ці показники формують комплекс критеріїв комунікаційної логістики [26].

Ці критерії можуть бути адаптовані до конкретних отримувачів і відправників інформації. Особливо важливими є своєчасне та якісне надходження інформації клієнтам, своєчасне опрацювання скарг і пропозицій, а також оперативна реакція на них. У залежності від характеру інформації, її швидкість і своєчасність можуть обчислюватися в межах місяців, днів, годин або хвилин. Для внутрішніх комунікацій підприємства важливо забезпечити своєчасний та якісний обмін інформацією між працівниками виробництва та менеджерами з контролю якості [26].

Узагальнений алгоритм побудови комунікаційного середовища на основі критеріїв комунікаційної логістики в межах організації можна подати у вигляді поетапного процесу: 1) проведення оцінки поточного стану комунікаційної системи; 2) аналіз актуальних трендів у розвитку комунікаційного середовища; 3) ідентифікація найбільш проблемних ділянок у системі комунікацій; 4) розробка стратегії вдосконалення комунікаційного середовища відповідно до загального стратегічного курсу підприємства, організації або конкретних програм і проєктів; 5) формування набору

проектів для покращення комунікаційного середовища; б) створення ментальної карти модернізації комунікацій; 7) визначення ключових учасників комунікаційного процесу; 8) визначення складу інформаційного наповнення комунікацій; 9) оптимізація структури зв'язків, відображених у ментальній карті; 10) удосконалення змістовного наповнення комунікацій; 11) побудова діаграм, які відображають процеси комунікацій у межах проекту; 12) оптимізація процесів комунікації на основі побудованих діаграм і графічних моделей; 13) визначення тих комунікацій, які здійснюватимуться через інформаційні системи; 14) аналіз функціональних можливостей ІТ-систем для забезпечення електронної комунікації; 15) прийняття рішення щодо оновлення або модернізації інформаційної системи, яка підтримує комунікаційне середовище; 16) оцінювання обраного сценарію модернізації; 17) розробка бізнес-плану з удосконалення комунікаційного середовища [26].

Запропонований підхід до оптимізації може бути застосований як для організаційного комунікаційного середовища в цілому, так і для окремих проектів [26].

Для оптимізації комунікаційного середовища підприємства найбільш ефективним є проведення оптимізації відповідно до організаційної структури. Така система включає детальне моделювання та опис бізнес-процесів, що дає змогу за допомогою спеціальних інструментів оптимізувати кожен з них. Найбільш поширеними методологіями є моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling); опис потоків робіт (Work Flow Modeling); опис потоків даних (Data Flow Modeling) [26].

Однією з найбільш широко використовуваних методологій для опису бізнес-процесів є стандарт IDEF0, розроблений у США [26]. Після його створення стандарт не зазнав значних змін. Сьогодні розвиток методології IDEF0 продовжується через удосконалення підтримуючих її інструментів, таких як програмні продукти для моделювання бізнес-процесів (наприклад, BPWin 4.0, ProCap, IDEF0/EM Tool тощо). IDEF0 надає аналітикам широкі можливості для опису діяльності організації на верхньому рівні з фокусом на

управлінні процесами. Ця нотація дозволяє моделювати зворотні зв'язки різних типів: інформаційні, управлінські, рух матеріальних ресурсів тощо.

Стандарт IDEF3 є подібним до алгоритмічних методів побудови схем процесів та стандартних засобів створення блок-схем. Важливо зазначити, що цей стандарт включає два різні методи опису процесів.

Деталізація бізнес-процесів здійснюється після створення загальної моделі, яка визначає модулі участі в процесах прийняття рішень за допомогою інструментів комунікаційного середовища. На рисунку 1.5 зображено загальну модель формування комунікаційних процесів для прийняття управлінського рішення на виробничому підприємстві.



Рисунок 3.1 – Модель комунікаційного процесу прийняття рішення на підприємстві [26]

Деталізація кожного бізнес-процесу включає два основні елементи: пасивний та активний. Пасивний елемент передбачає сталу інформацію та незмінні процеси, тоді як активний – це зміни в процесах і динамічні

комунікації. Взаємодія між пасивним та активним складниками комунікаційного середовища має створювати синергетичний ефект, що сприяє оптимізації комунікативних зв'язків та формуванню ефективної системи менеджменту знань. Це означає, що учасники і власники бізнес-процесів повинні мати динамічну базу знань, що охоплює варіанти комунікацій та зміни у виробничих і управлінських процесах [26].

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що комунікація є ключовим елементом соціальної взаємодії, що пронизує всі сфери діяльності, зокрема управлінську. Вона виступає як новий тип політичної, наукової, організаційної й технічної сили, за допомогою якої підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, обмінюється думками та інформацією задля досягнення взаєморозуміння. Комунікацію доцільно розглядати як процес обміну інформацією між двома або більше особами, що базується на взаємному розумінні, спрямованому на підтримання подальшої взаємодії, соціальної комунікації та досягнення спільних цілей. Комунікаційний комплекс – це набір заходів, що дає змогу донести ключові повідомлення до аудиторії, сприяти формуванню зацікавленості у взаємодії з підприємством та підтримувати її активність.

Ефективність комунікацій у бізнесі залежить як від особистісних характеристик учасників процесу, так і від вибору засобів і методів інформаційного впливу. Комунікаційне середовище є динамічним і охоплює як інформаційні потоки, так і психологічну взаємодію між працівниками підприємства та його зовнішніми партнерами. У глобальному конкурентному просторі підприємства вдаються до використання адаптованих моделей комунікацій, спрямованих на активне формування попиту, зміцнення ринкових позицій та довготривалу взаємодію зі споживачами.

Ефективне комунікаційне середовище організації, побудоване на основі сучасних інформаційних та управлінських технологій, повинно орієнтувати потоки інформації між різними ланками організаційної структури відповідно до цілей визначених процесів та організації загалом. Воно також виступає як

регулятор швидкості прийняття управлінських рішень, підвищуючи ефективність взаємодії між усіма підрозділами та співробітниками підприємства. Ефективність функціонування комунікаційного середовища залежить безпосередньо від розуміння загальної стратегії, визначення варіантів реалізації бізнес-процесів, зважаючи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також психологічні особливості учасників. У планах на майбутнє – розробка поведінкових моделей для внутрішніх та зовнішніх комунікацій в організації.

2 АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІН-ТОРГ» ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІН-ТОРГ» було зареєстровано 28.02.2008 р. в м. Дніпро, вул. Плеханова. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. На сьогодні ТОВ «БУДІН-ТОРГ» це – постачальник та офіційний партнер зарубіжних виробників будівельних матеріалів: Ceresit, Litokol, Siltek, Knauf та Kreisel. Підприємство працює з приватними та оптовими покупцями, надає кожному клієнту оптимальні ціни та зручний сервіс. З ТОВ «БУДІН-ТОРГ» споживачі заощаджують гроші, час та отримують будівельні матеріали з гарантією якості. Підприємство має склади будівельних матеріалів у м. Дніпро, за адресами: Донецьке шосе, 19А, вул. Стартова, 7 [14].

Умови доставки товарів [14]:

1) самовивіз зі складів підприємства; переваги самовивезення – можливість забрати товар у зручний для покупця час «день у день»; огляд товару у присутності покупця;

2) доставка логістичною службою Будін-Торг – доставка платна; вартість доставки залежить від відстані та ваги та розраховується менеджером по м. Дніпро та Дніпропетровській обл.;

3) Доставка «Новою поштою» здійснюється по всій Україні (тільки не габаритні товари).

На рисунку 2.1 наведений перелік усіх бізнес-партнерів, які співпрацюють з ТОВ «БУДІН-ТОРГ».

На рисунку 2.2 наведена візуалізація асортиментного ряду, який пропонує ТОВ «БУДІН-ТОРГ» своїм споживачам



 ALFAPLEX	 CERESIT	 EUROIZOL	NO IMAGE GEORG FISCHER (ТУРЦІЯ)	 HEIDELBERG
 HIRSCH	 IZOVAT	 KNAUF	 KNAUFINSULATION	 KREISEL
 LIKOTOL	 NOVOTERM	NO IMAGE OSTENDORF	 PLAST DETAL	 RAINWAY
 ROCKWOOL	 ROLAX	NO IMAGE SANICA (ТУРЦІЯ)	 SEMIN	 SILTEK
 UDK	NO IMAGE VENTA	 WHITE GYPS	NO IMAGE ІНСТАЛПЛАСТ (УКРАЇНА)	 ВЕНЕЦІЯ
 ЕКОБОРД	 KRONOSPAN	 ПЕНОПЛАКС	 СТОЛІТ	 СТОУНЛАЙТ

Рисунок 2.1 – Перелік бізнес-партнерів, які співпрацюють з ТОВ «БУДІН-ТОРГ» [14]


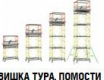








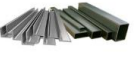









 АКЦІЇ	 ВИШКА ТУРА, ПОМОСТИ	 УТЕПЛЮВАЧ	 ГИПСКОРТОН ТА КОМПЛЕКТУЮЧІ	 СУХІ СУМІШІ
 КРИПЛЕННЯ	 OSB	 ЦЕГЛА, ГАЗОВЕТОН, БЛОКИ	 ВИТРАТНІ МАТЕРІАЛИ	 БУДІВЕЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ
 МЕТАЛОПРОКАТ	 ПІЛОМАТЕРІАЛИ	 ЦСП (ЦЕМЕНТНО-СТРУЖКОВА ПЛИТА)	 ГЕРМЕТИКИ ПІНА	 ПОКРИВЛЯ
 ВНУТРІШНЄ ОЗДОВЛЕННЯ	 ФАРБИ	 ПІДВІСНІ СТЕЛИ	 САНТЕХНІКА	 ЕЛЕКТРИКА

Рисунок 2.2 – Візуалізація асортиментного ряду, який пропонує ТОВ «БУДІН-ТОРГ» своїм споживачам [14]

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішній стан підприємства і є важливим інструментом для формування ефективної

стратегії. Сильні сторони підприємства в оптовій торгівлі можуть стати основою його розвитку та створення конкурентних переваг. Водночас виявлення слабких сторін вказує на зони, що потребують удосконалення. Саме вони визначають рівень конкурентної вразливості компанії [13].

Зовнішнє середовище суттєво впливає на роботу таких підприємств, тому важливо постійно відстежувати його зміни. Це дозволяє вчасно оцінити вплив зовнішніх чинників на фінансову стабільність підприємства та оперативно коригувати обрану стратегію. Особливу увагу слід звернути на такі фактори, як коливання попиту на будівельні матеріали, зміни у регулюванні з боку державних органів, динаміку фінансових ринків і зовнішньоекономічні впливи.

Зміни цих параметрів можуть нести як ризики, так і додаткові можливості. Раціональне використання нових можливостей сприяє покращенню фінансових показників і зміцненню позицій на ринку, тоді як ігнорування потенційних загроз може призвести до дестабілізації підприємства.

Визначити повний перелік можливих факторів впливу на діяльність підприємства неможливо через постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Проте можна окреслити основні джерела та типи таких сигналів. Для підприємства ТОВ «БУДІН-ТОРГ», що спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, важливо враховувати сукупність чинників, які впливають на їхні сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози (таблиця 2.1).

За PEST-аналізом досліджено фактори, що впливають на формування внутрішнього середовища підприємства, які згруповані за певними напрямками (таблиця 2.2). Проведення такого аналізу дозволяє більш усвідомлено підходити до розробки як стратегічних, так і антикризових рішень [13].

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока компетентність у сфері оптової торгівлі будматеріалами та сантехнікою	Відсутність чіткого стратегічного бачення розвитку
Достатній обсяг фінансових ресурсів для операційної діяльності	Зношеність складських та транспортних засобів
Сформована позитивна ділова репутація серед постійних клієнтів	Низький рівень прибутковості на окремих товарних позиціях
Раціональні підходи до логістики та постачання	Обмежений досвід у просуванні послуг та товарів
Наявність налагоджених функціональних процесів у закупівлі та складуванні	Відсутність інноваційного підходу в управлінні
Ефективне управління товарними запасами	Недостатній рівень реалізації стратегічних рішень
Захищеність від дрібних конкурентів за рахунок масштабів і партнерств	Високий рівень внутрішніх організаційних проблем
Впізнаваність бренду в регіоні	Недостатній досвід у використанні сучасних маркетингових інструментів
Інше: стабільна співпраця з постачальниками	Інше: нестача кваліфікованого персоналу в окремих відділах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення обслуговування нових груп споживачів: проєктні організації, будівельні компанії	Вихід на внутрішній ринок іноземних постачальників із нижчими цінами
Запровадження нових товарних ліній (екологічні матеріали, сучасна сантехніка)	Зростання конкуренції з боку товарів-замінників (наприклад, альтернативні будматеріали)
Доступ до нових ринків через електронну комерцію	Уповільнення темпів будівництва через економічні коливання
Вертикальна інтеграція: власні транспортні послуги або дрібнооптові точки продажу	Колівання валютного курсу та зовнішньоекономічна нестабільність
Послаблення позицій конкурентів через невдалі інвестиції або втрату постачальників	Зростання адміністративних та екологічних регуляторних вимог
Зростання попиту на певні види продукції внаслідок сезонних чи політичних змін	Високий рівень залежності від змін попиту на ринку будівництва
Використання нових каналів продажу (маркетплейси, B2B-платформи)	Зміцнення позицій великих мережевих дистриб'юторів
Розвиток партнерств із забудовниками та девелоперами	Зміна потреб споживачів, зниження попиту на традиційні матеріали

Так, інноваційний чинник відіграє ключову роль у визначенні напрямку економічного зростання підприємства, що займається оптовим продажем деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання. Саме він забезпечує можливість переходу на новий рівень розвитку, що потребує

цілеспрямованого управління фінансовою стійкістю та безпекою підприємства. В сучасних умовах управління має ґрунтуватися на інноваційних засадах, тобто спиратися на внутрішній інноваційний потенціал. Для ТОВ «БУДІН-ТОРГ», що працює у сфері оптової торгівлі, актуальними є тенденції швидких змін, зростання конкуренції та необхідність оперативного реагування на ринкові виклики. Ефективне управління повинно відповідати цим змінам, передбачати їх та адаптуватися до нових вимог. Головним ресурсом такого управління виступає інноваційний потенціал, що формується через професійну підготовку кадрів, розвиток управлінських компетенцій та організацію гнучких управлінських структур, орієнтованих на зміну ринкових умов.

Таблиця 2.2 – Матриця PETS-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Назва фактора	Характеристика фактора	Група факторів
1	2	3
Частка співробітників, задіяних в інноваційній діяльності	Працівники, які беруть участь у реалізації нових технологічних рішень, автоматизації складських операцій, логістичних інновацій тощо.	Організаційно-управлінські
Частота проведення маркетингових досліджень	Кількість проведених досліджень для виявлення нових ринкових потреб у сфері торгівлі деревиною, будматеріалами та СТО	Організаційно-управлінські
Частка висококваліфікованих кадрів	Відсоток співробітників, які мають профільну технічну або економічну освіту, пройшли підвищення кваліфікації чи мають досвід в управлінні торгівлею	Організаційно-управлінські
Рівень забезпеченості трудовими ресурсами	Достатність персоналу для ефективного здійснення оптових операцій, зокрема у відділах логістики, закупівель та продажів	Економічні
Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами	Наявність коштів для модернізації складів, логістичної інфраструктури, автоматизації обліку	Економічні
Рівень забезпеченості матеріально-технічними засобами	Доступність техніки, програмного забезпечення, транспорту та ін. для забезпечення операційної діяльності	Економічні
Частка нематеріальних активів	Частка інтелектуальної власності (торговельні марки, CRM-системи, база клієнтів тощо) у структурі активів	Економічні

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
Активність участі в підрядних торгах і конкурсах	Частка контрактів, виграних у результаті участі в тендерах (наприклад, на постачання будівельних матеріалів для державних чи великих комерційних об'єктів)	Економічні
Рівень автоматизації процесів	Частка автоматизованих процесів (наприклад, автоматизоване ведення складського обліку, електронна система замовлень тощо)	Технічні
Якість продажу	Відсутність претензій від контролюючих органів або покупців щодо якості матеріалів, термінів постачання, супровідної документації	Технічні
Дотримання правил техніки безпеки й охорони праці	Відсутність нещасних випадків на складах, при навантажувально-розвантажувальних роботах	Технічні
Рівень залученості співробітників	Загальне ставлення працівників до роботи: мотивація, задоволення умовами праці, командна взаємодія	Соціальні
Своєчасність виплати заробітної плати	Показник фінансової дисципліни та стабільності компанії: регулярна виплата заробітної плати без затримок	Соціальні

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «БУДІН-ТОРГ», застосовуючи метод експертних оцінок. Цей метод використовується при недостатньому інформаційному забезпеченні із залученням експертів для оцінки конкурентоспроможності підприємства з позиції управління, виробництва, маркетингу, мотивації, продукту, фінансів та за іншими критеріями.

У таблиці 2.3 наведено експертну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та чотирьох його найближчий конкурентів.

Зробимо аналіз таблиці 2.3. Перше місце зайняло ТОВ «ДАКО-ГРУП ЛТД». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце отримало ТОВ «БУДІН-ТОРГ», об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи, яке має конкурентні переваги у технологічних та інноваційних навичках персоналу та достатності фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Ключові фактори успіху	Вага, част. од.	Оцінка значення ТОВ «БУД-ТОРГ-ІНВЕСТ»		Оцінка значення ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-М»		Оцінка значення ТОВ «ДАКО-ГРУП ЛТД»		Оцінка значення ТОВ «БУДІН-ТОРГ»		Оцінка значення ТОВ «ПЕЙНТ ТРЕЙД»	
		Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гнучке формування асортименту будівельних матеріалів і СТО відповідно до запитів клієнтів	0,14	5	0,70	5	0,70	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Систематичний моніторинг змін попиту на ринку будівельних матеріалів, деревини та СТО	0,11	5	0,44	3	0,33	6	0,66	4	0,44	5	0,55
Регулярна участь у галузевих виставках і бізнес-заходах для налагодження партнерств	0,05	3	0,15	2	0,10	8	0,40	7	0,35	4	0,20
Стабільна ділова репутація надійного постачальника серед будівельних компаній і роздрібних мереж	0,06	8	0,48	8	0,48	9	0,54	8	0,48	7	0,42
Ефективність логістики й операційної діяльності, що забезпечує високу рентабельність оптових операцій	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Наявність стратегічного плану розвитку підприємства з фокусом на розширення ринку збуту	0,08	5	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Просування нових товарних позицій через офлайн- і онлайн-канали продажу	0,05	5	0,25	2	0,10	6	0,30	5	0,30	3	0,15
Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації складського обліку й управління поставками	0,09	7	0,63	8	0,72	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Стабільне фінансування для оновлення складської інфраструктури та транспортних засобів	0,05	7	0,35	8	0,40	8	0,40	9	0,45	8	0,40
Відповідність операційних процесів міжнародним стандартам якості та безпеки логістики (ISO, HACCP)	0,09	9	0,81	10	0,9	10	0,9	9	0,81	9	0,81
Формування унікального товарного портфеля з екологічно сертифікованими будматеріалами та СТО	0,04	4	0,16	5	0,20	5	0,20	4	0,16	4	0,16
Адаптивне ціноутворення з урахуванням сезонності, обсягів закупівель і типу клієнтів	0,07	8	0,56	9	0,63	7	0,49	9	0,63	7	0,49
Компетентність працівників у сфері товарного супроводу, логістики й управління асортиментом	0,09	5	0,45	5	0,45	6	0,54	7	0,72	6	0,54
Всього	1	5,45		5,41		6,36		6,02		5,30	

На третьому місці розташувалося ТОВ «БУД-ТОРГ-ІНВЕСТ», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень. ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-М» займає четверте місце і має високий рівень відповідності стандартам та вимогам ISO та HACCP. Також ключовими факторами успіху підприємства є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів. Четверте місце займає ТОВ «ПЕЙНТ ТРЕЙД», у якого не виявлено очевидних конкурентних переваг.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період 2023–2024 рр. у таблиці 2.4.

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.4, бачимо, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -66827,5 тис. грн або на -15,07%, при цьому темп скорочення собівартості продукції складає -14,95%. Це негативно вплинуло на показник чистого прибутку, який зменшився на -1217,8 тис. грн або на -15,07%. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (зменшення на -3,95%), рентабельність продукції (зменшення на -0,003%), рентабельність продажів (залишилася незмінною 1,822%). При скороченні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -19,90%, фондвіддача, в свою чергу, також зменшилась на -15,07% при незмінності вартості необоротних активів 3657,9 тис. грн та збільшення вартості оборотних активів на 2183,4 тис. грн або 5,48%.

Отримані показники свідчать про погіршення фінансово-економічного стану та значного скорочення обсягів діяльності при скороченні чисельності персоналу на 6 осіб або на -27,27%. Це негативна тенденція для підприємства та потребує активних дій для покращення його стану.

Таблиця 2.4 – Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2023–2024 рр.

№	Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2023	Темп приросту 2024 до 2023 р %
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг) тис. грн.	443500,4	376672,9	-66827,5	-15,07
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	423390,3	360083,6	-63306,7	-14,95
3	Валовий прибуток, тис. Грн.	20110,1	16589,3	-3520,8	-17,51
4	Чисельність працівників, чол.	22	16	-6	-27,27
5	Чисельність торговельного персоналу, чол	17	11	-6	-35,29
6	Витрати на оплату праці, тис. Грн.	4752	3744	-1008	-21,21
7	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39831,8	42015,2	2183,4	5,48
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. Грн.	3657,9	3657,9	0,0	0,00
9	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	12798,5	19662,3	6863,8	53,63
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	36173,9	38357,3	2183,4	6,04
11	Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	20159,11	23542,06	3382,95	16,78
12	Продуктивність праці торговельного персоналу, тис. грн. / чол.	1182,95	1508,12	325,17	27,49
13	Чистий прибуток, тис. грн.	8081,6	6863,8	-1217,8	-15,07
14	Рентабельність підприємства, %	20,29	16,34	-3,95	-
15	Рентабельність продукції, %	1,909	1,906	-0,003	-
16	Рентабельність продажів, %	1,822	1,822	0,000	-
17	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	12,26	9,82	-2,44	-19,90
18	Фондовіддача, грн. / грн.	121,24	102,98	-18,27	-15,07

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.5.

За результатами аналізу агрегованого балансу спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 2183,4 тис. грн., або на 5,48%. При цьому основні засоби залишилися незмінним та дорівнюють 3657,9 тис. грн., оборотні кошти збільшилися на 2183,4 тис. грн., або на 6,04%, запаси – на 2143,5 тис. грн., або на 5,95%, грошові кошти – на 9196,5 тис. грн., або на

25,48%.

Таблиця 2.5 – Агрегований баланс-нетто ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за 2023–2024 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023 р.	Темп приросту, %
1	Необоротні активи	НА	3657,9	3657,9	0	0,00
1.1	Основні засоби	ОЗ	3657,9	3657,9	0	0,00
2	Оборотні активи	ОА	36173,9	38357,3	2183,4	6,04
2.1	Запаси	ЗЗ	36017,3	38160,8	2143,5	5,95
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	0	0	0	
2.3	Грошові кошти	ГК	156,6	196,5	39,9	25,48
2.4	Інші оборотні активи	ІА	0	0	0	
	Баланс-нетто:	БН	39831,8	42015,2	2183,4	5,48
3	Власний капітал	ВК	12798,5	19662,3	6863,8	53,63
4	Залучений капітал	ЗК	27033,3	22352,9	-4680,4	-17,31
4.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	0	0	0	
5	Поточні зобов'язання	ПЗ	27033,3	22352,9	-4680,4	-17,31
5.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	5288,2	2800	-2488,2	-47,05
	Баланс-нетто:	БН	39831,8	42015,2	2183,4	5,48

Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. була відсутньою. В структурі пасива власний капітал зріс на 6863,8 тис. грн., або на 53,63%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -4680,4 тис. грн., або на -17,31%, в тому числі кредиторська заборгованість – на -2488,2 тис. грн., або на -47,05%.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2023–2024 рр. у таблиці 2.6.

Фінансовий аналіз довів, що підприємство має відносно фінансову стабільність, що підтверджує коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2024 р. становив 0,1142. Коефіцієнт співвідношення залученого і

власного капіталу дорівнює 0,1643 і показує, що підприємство працює в умовах стабільності, а ризик неплатоспроможності майже відсутній.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,3213	0,4680	0,1467	45,65
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,6787	0,5320	-0,1467	-21,61
3	Коефіцієнт незалежності (2)	Власний капітал/ Залучений капітал	0,4734	0,8796	-1,4665	85,80
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Залучений капітал/Власний капітал	2,1122	1,1368	-0,9754	-46,18
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс-нетто/ Власний капітал	3,1122	2,1368	-0,9754	-31,34
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/Власний капітал	0,7142	0,8140	0,0998	13,97
7	Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/ Необоротні активи	3,4989	5,3753	1,8764	53,63
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси і затрати	0,2538	0,4194	0,1656	65,26
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	0,4734	0,8796	0,4062	85,80

Власного оборотного капіталу у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, та має місце незначне

його покращення на 0,0998 у 2024р. в порівнянні з 2023 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство у 2024 р. наростила швидкість і має потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Має місце підвищення коефіцієнту покриття запасів і затрат, який зріс на 0,1656. Коефіцієнт фінансової стійкості має також високе значення – 0,8796, що більше значення попереднього року на 0,4062, тобто фінансовий стан підприємства наразі стабілізується порівняно з попередніми роками.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	Темп приросту %
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	Власний капітал - Необоротні активи	9140,6	16004,4	6863,8	75,09
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	Грошові кошти / Власний оборотний капітал	0,0171	0,0123	-0,0049	-28,34
3	Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Власний оборотний капітал	48,52	23,54	-24,98	-51,49
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,3381	1,7160	0,3779	28,24
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси і затрати) / Поточні зобов'язання	0,0058	0,0088	0,0030	51,75
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,0058	0,0088	0,0030	51,75
7	Частка оборотних активів в балансі	Оборотні активи / Баланс-нетто	0,9082	0,9129	0,0048	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	0,2527	0,4172	0,1646	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	Запаси і затрати / Оборотні активи	0,9957	0,9949	-0,0008	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	Власний оборотний капітал / Запаси і затрати	0,2538	0,4194	0,1656	-

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.7, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює в умовах достатньої кількості власного капіталу для погашення поточних потреб підприємства при скороченні діяльності. Кількість грошових коштів збільшилася на 25,48%, що дозволило збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності на 51,75%. Коефіцієнт оборотності показує, що при зростанні оборотних коштів та скороченні виручки від реалізації він зменшився на -51,49%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходиться 1,72 грн. оборотних активів у 2024 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн. поточних зобов'язань приходиться 0,88 грн. грошових коштів. Коефіцієнт швидкої ліквідності є недостатнім і не досягає нормативного значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, що підприємство не достатньо накопичує грошові кошти для покриття власних поточних зобов'язань. Частка оборотних коштів в активах підприємства складає 41,72%, але вона збільшилась у порівняння з 2023 р. на 16,46%. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства скорочується їх частка в оборотних активах на -0,08%.

Динаміку показників ліквідності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» демонструє рисунок 2.3.

Ми бачимо, що коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності співпадають, що пояснюється відсутністю дебіторської заборгованості, тобто це свідчить про скорочення торговельної діяльності. Саме впровадження комунікаційної стратегії дозволить покращити ситуацію.

Якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період, як показано у таблиці 2.8. Коефіцієнти ділової активності показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал та здійснює економічну діяльність.

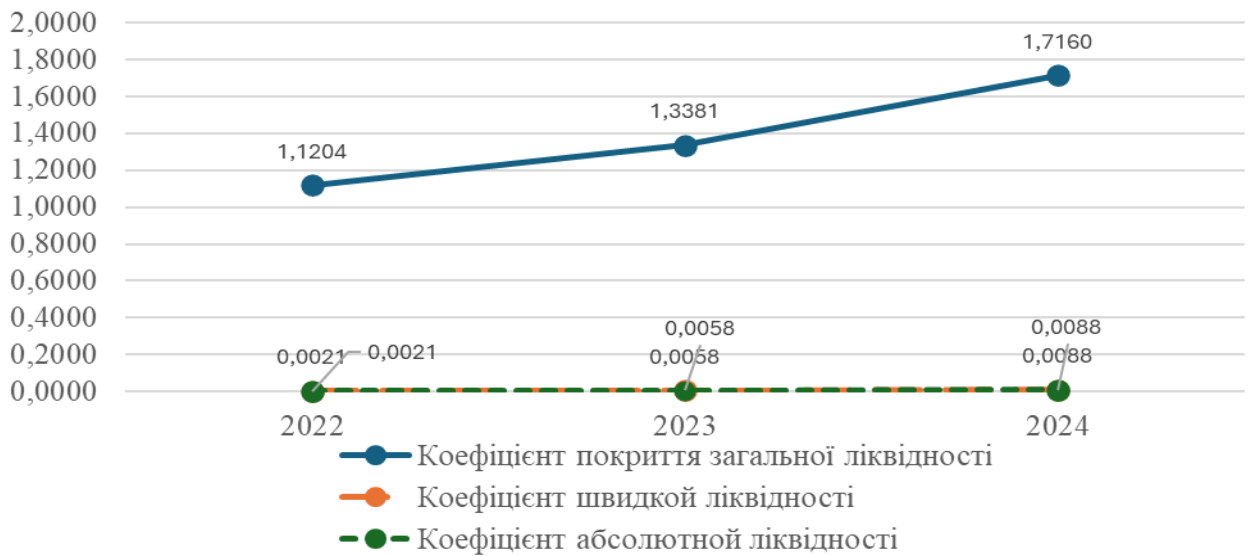


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2021–2024 рр.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	443500,4	376672,9	-66827,5	-15,07
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	8081,6	6863,8	-1217,8	-15,07
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід / Чисельність робітників	20159,11	23542,06	3382,947	16,78
4	Фондовіддача	Чистий дохід / Вартість основних засобів	121,24	102,98	-18,269	-15,07
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Вартість балансу-нетто	11,13	8,97	-2,169	-19,48
6	Оборотність активів	Чистий дохід / Вартість власного капіталу	34,65	19,16	-15,495	-44,72
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції / Вартість запасів і затрат	11,76	9,44	-2,319	-19,73

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	30,62	38,15	7,527	24,58
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Вартість дебіторської заборгованості / Виручка від реалізації продукції	0,00	0,00	0,000	-
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції / Вартість дебіторської заборгованості	0,00	0,00	0,000	-
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360 / Ряд 10	0,00	0,00	0,000	-
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості	80,06	128,60	48,538	60,62
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 8 + Ряд 11	30,62	38,15	7,527	24,58
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	-49,44	-90,45	-41,011	82,95

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства.

Відбулося зменшення виручки від реалізації на -15,07% та чистого прибутку також на -15,07%, що негативно вплинуло на показники ділової активності. Так оборотність власного капіталу зменшилась на -2,169 обороту або -19,48%, оборотність запасів зменшилась на -2,319 обороту або -19,73%, що свідчить про те, що загалом підприємство зменшує кількість оборотів запасів та власних коштів. Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 24,58 дні відносно 2023 року, та операційного циклу. Підприємство не має дебіторської заборгованості, тому усі показники, які пов'язані із дебіторською заборгованістю також мають 0 значення. Оборотність кредиторської заборгованості збільшилась на 48,538 дні, або на 60,62%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого

прибутку. Показники рентабельності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» зображені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за 2023–2024 рр. %

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.
1	2	3	5	6	7
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Середнє значення баланс-нетто*100	20,29	16,34	-3,95
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	63,14	34,91	-28,24
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	220,94	187,64	-33,29
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	1,82	1,82	0,00
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	1,91	1,91	0,00
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу/Чистий прибуток	1,58	2,86	1,28

У 2023–2024 рр. підприємство отримувало позитивний прибуток, тому усі показники рентабельності мають позитивне значення. Однак, через скорочення величини чистого прибутку на -217,8 тис. грн., або на -15,07% вплинуло на від’ємну динаміку усіх показників рентабельності. Так, рентабельність активів зменшилася на -3,95%, власного капіталу – на -28,24%, основних засобів – -33,29%. Рентабельність основної діяльності та продукції – залишилися у 2024 р. незмінними – 1,91% та 1,82%, відповідно. Динаміку показників рентабельності наведено на рисунку 2.4.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІН-ТОРГ» було зареєстровано 28.02.2008 р. в м. Дніпро, вул. Плеханова. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деревиною, будівельними

матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. На сьогодні ТОВ «БУДІН-ТОРГ» це – постачальник та офіційний партнер зарубіжних виробників будівельних матеріалів: Ceresit, Litokol, Siltek, Knauf та Kreisel. Підприємство працює з приватними та оптовими покупцями, надає кожному клієнту оптимальні ціни та зручний сервіс. З ТОВ «БУДІН-ТОРГ» споживачі заощаджують гроші, час та отримують будівельні матеріали з гарантією якості. Підприємство має склади будівельних матеріалів у м. Дніпро, за адресами: Донецьке шосе, 19А, вул. Стартова, 7.

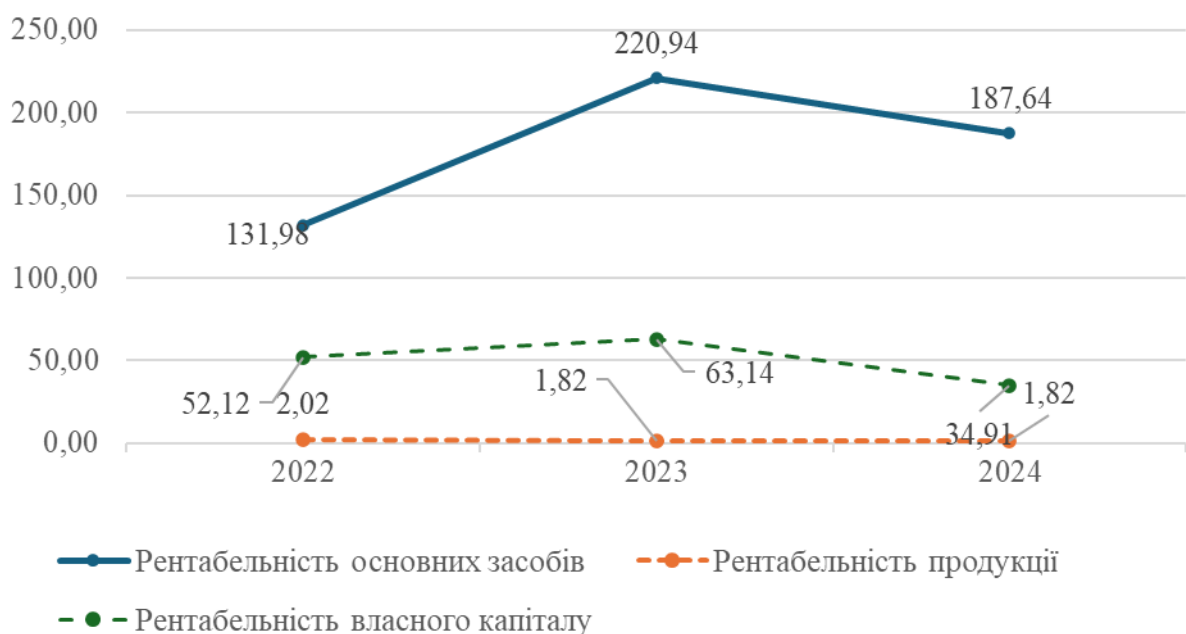


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» за період 2023-2024 рр.

SWOT-аналіз довів, що особливу увагу слід звернути на такі фактори, як коливання попиту на будівельні матеріали, зміни у регулюванні з боку державних органів, динаміку фінансових ринків і зовнішньоекономічні впливи. Зміни цих параметрів можуть нести як ризики, так і додаткові можливості. Раціональне використання нових можливостей сприяє покращенню фінансових показників і зміцненню позицій на ринку, тоді як ігнорування потенційних загроз може призвести до дестабілізації

підприємства.

За PEST-аналізом інноваційний чинник відіграє ключову роль у визначенні напрямку економічного зростання підприємства, що займається оптовим продажем деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання. Саме він забезпечує можливість переходу на новий рівень розвитку, що потребує цілеспрямованого управління фінансовою стійкістю та безпекою підприємства. В сучасних умовах управління має ґрунтуватися на інноваційних засадах, тобто спиратися на внутрішній інноваційний потенціал. Для ТОВ «БУДІН-ТОРГ», що працює у сфері оптової торгівлі, актуальними є тенденції швидких змін, зростання конкуренції та необхідність оперативного реагування на ринкові виклики. Ефективне управління повинно відповідати цим змінам, передбачати їх та адаптуватися до нових вимог. Головним ресурсом такого управління виступає інноваційний потенціал, що формується через професійну підготовку кадрів, розвиток управлінських компетенцій та організацію гнучких управлінських структур, орієнтованих на зміну ринкових умов.

Експертна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та чотирьох його найближчих конкурентів довела, що перше місце зайняло ТОВ «ДАКО-ГРУП ЛТД». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце отримало ТОВ «БУДІН-ТОРГ», об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи, яке має конкурентні переваги у технологічних та інноваційних навичках персоналу та достатності фінансових ресурсів. На третьому місці розташувалося ТОВ «БУД-ТОРГ-ІНВЕСТ», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень. ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-М» займає четверте місце і має високий рівень відповідності стандартам та вимогам ISO та НАССР. Також ключовими факторами успіху підприємства є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів. Четверте місце займає ТОВ «ПЕЙНТ ТРЕЙД», у якого не виявлено очевидних конкурентних

переваг.

Економічний аналіз показав, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -66827,5 тис. грн або на -15,07%, при цьому темп скорочення собівартості продукції складає -14,95%. Це негативно вплинуло на показник чистого прибутку, який зменшився на -1217,8 тис. грн або на -15,07%. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (зменшення на -3,95%), рентабельність продукції (зменшення на -0,003%), рентабельність продажів (залишилася незмінною 1,822%). При скороченні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -19,90%, фондвіддача, в свою чергу, також зменшилась на -15,07% при незмінності вартості необоротних активів 3657,9 тис. грн та збільшення вартості оборотних активів на 2183,4 тис. грн або 5,48%. Отримані показники свідчать про погіршення фінансово-економічного стану та значного скорочення обсягів діяльності при скороченні чисельності персоналу на 6 осіб або на -27,27%. Це негативна тенденція для підприємства та потребує активних дій для покращення його стану

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 2183,4 тис. грн., або на 5,48%. При цьому основні засоби залишилися незмінним та дорівнюють 3657,9 тис. грн., оборотні кошти збільшилися на 2183,4 тис. грн., або на 6,04%, запаси – на 2143,5 тис. грн., або на 5,95%, грошові кошти – на 9196,5 тис. грн., або на 25,48%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. була відсутньою. В структурі пасива власний капітал зріс на 6863,8 тис. грн., або на 53,63%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -4680,4 тис. грн., або на -17,31%, в тому числі кредиторська заборгованість – на -2488,2 тис. грн., або на -47,05%.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БУДІН- ТОРГ»

3.1 Обґрунтування необхідності та розробка комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Формування комунікаційної стратегії для ТОВ «БУДІН-ТОРГ» передбачає реалізацію восьми послідовних етапів [21].

Етап 1. Визначення цілі комунікаційної стратегії. Основна мета комунікаційної стратегії підприємства, що займається оптовою торгівлею будматеріалами та сантехнічним обладнанням, полягає в покращенні ефективності інформаційної взаємодії між відділами компанії, партнерами та клієнтами, що сприятиме досягненню загальних бізнес-цілей – зростанню обсягів реалізації, зміцненню ділової репутації та розширенню клієнтської бази.

Етап 2. Аналіз поточної ринкової ситуації та внутрішнього середовища. Для обґрунтування майбутньої стратегії слід провести ситуаційний аналіз із використанням SWOT-аналізу підприємства та оцінити ринок будівельних матеріалів, деревини та сантехнічної продукції. Аналіз дає змогу виявити сильні сторони компанії, конкурентні переваги, можливості для зростання та загрози з боку зовнішнього середовища (коливання цін, нестабільність постачань), а також оцінити динаміку попиту на окремі категорії товарів (пиломатеріали, покрівельні матеріали, труби, арматура, фітинги тощо). Результати SWOT-аналізу для ТОВ «БУДІН-ТОРГ» наведені в таблиці 3.1.

Етап 3. Визначення організаційних і комунікаційних завдань. Комунікаційна стратегія повинна бути спрямована на досягнення таких цілей, як підвищення впізнаваності бренду серед будівельних компаній, торговельних центрів та монтажних організацій, налагодження довготривалих

зв'язків із ключовими контрагентами та формування ефективної інформаційної взаємодії із логістичними партнерами.

Таблиця 3.1 – Результати SWOT-аналізу для формування комунікаційної стратегії ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відпрацьована бізнес-модель з довгостроковими відносинами з постачальниками	Часткова технічна відсталість складської та транспортної інфраструктури
Великий асортимент товарів для будівельного сектору	Обмежена географія доставки через логістичні ресурси
Стабільний попит на деревину, будматеріали та сантехніку	Залежність від сезонності будівельного ринку
Гнучка система цінових пропозицій для оптових клієнтів	Високі витрати на зберігання та транспортування масивних товарів
Наявність складських приміщень і налагодженої логістики	Недостатня цифровізація процесів комунікації з партнерами
Кваліфікований персонал з досвідом роботи у B2B-сегменті	
Наявність тривалих контрактів із будівельними компаніями	
Можливості	Загрози
Вихід на нові регіональні ринки всередині країни та за її межами	Підвищення конкуренції з боку великих дистриб'юторів
Розширення асортименту за рахунок екологічних і сучасних матеріалів	Коливання цін на сировину (особливо деревину) на світовому ринку
Зростання попиту через відновлення інфраструктури	Зміни у законодавстві щодо імпорту/експорту будівельних матеріалів
Участь у тендерах на постачання для державних і муніципальних проектів	Зменшення темпів будівництва через економічну нестабільність
Партнерство з іноземними постачальниками	Валютні коливання, що впливають на ціну імпортової продукції

Організаційна мета – закріплення позиції компанії як надійного національного постачальника у сфері оптової торгівлі. Комунікаційна ціль – створення прозорої системи інформаційного обміну з основними стейкхолдерами, щоб сприяти оперативності рішень і підвищенню лояльності клієнтів. В таблиці 3.2 наведені цілі для ТОВ «БУДІН-ТОРГ», які можуть бути поставлені при формуванні комунікаційної стратегії.

Етап 4. Ідентифікація зацікавлених сторін. До ключових стейкхолдерів торговельного підприємства належать:

- постачальники – українські та закордонні виробники деревини, цементу, труб, кераміки та комплектуючих;
- клієнти – будівельні компанії, дилери, гіпермаркети, ремонтно-будівельні фірми, інтернет-платформи, муніципальні установи, які закупають великі обсяги матеріалів;
- логістичні партнери – транспортні компанії, склади тимчасового зберігання, перевізники з власним автопарком, перевізники та складські комплекси, які забезпечують своєчасну доставку і зберігання;
- регіональні дистриб'ютори – допомагають розширити географію присутності.

Таблиця 3.2 – Цілі для ТОВ «БУДІН-ТОРГ», які можуть бути поставлені при формуванні комунікаційної стратегії

Організаційні цілі	Комунікаційні цілі
Відкриття нових регіональних складів для покриття більшої території	Укладання нових контрактів із виробниками та логістичними операторами
Оптимізація логістичних маршрутів і підвищення швидкості доставки продукції	Встановлення ефективної системи внутрішньої комунікації між відділами логістики
Розширення асортименту продукції за рахунок сучасних будівельних і сантехнічних рішень	Проведення інформаційної кампанії для оптових клієнтів про нові товарні позиції
Вихід на нові оптові ринки, зокрема у прикордонних регіонах або за кордон	Побудова комунікацій з потенційними іноземними партнерами
Зміцнення позицій на ринку через покращення якості обслуговування клієнтів	Впровадження зворотного зв'язку для оперативного реагування на запити споживачів

Етап 5. Формування ключових повідомлень. Для кожної групи стейкхолдерів формулюються окремі меседжі. Для постачальників – про стабільність замовлень, прозорість взаємодії, гарантії співпраці та прогнозованого обсягу закупівель; для клієнтів – про вигідні умови закупівлі, асортимент, швидкість доставки та наявність товару на складах, наявність сертифікатів та гарантій; для логістичних партнерів – про плани з розширення обсягів поставок, потреби в ефективному обслуговуванні, спільні перспективи розвитку. Повідомлення для стейкхолдерів

ТОВ «БУДІН-ТОРГ» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Повідомлення для стейкхолдерів ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Зацікавлені сторони	Необхідна інформація	Ключові повідомлення
Постачальники	Умови співпраці, графік постачання, стандарти якості матеріалів	Ми забезпечуємо стабільний попит і відкриті до довгострокової співпраці
Споживачі	Асортимент продукції, технічні характеристики, умови замовлення та доставки	Ми надаємо якісні товари для професійного та побутового використання
Оптові клієнти	Умови оптових закупівель, ціни, акційні пропозиції, сервісне обслуговування	Ми цінуємо партнерство і прагнемо до взаємовигідного співробітництва
Партнери	Можливості спільного розширення ринків, гарантії стабільності	Ми – надійний і досвідчений гравець на ринку будівельних матеріалів

Етап 6. Побудова комунікаційних каналів. Вибір ефективних каналів передачі інформації [21]:

– постачальники: участь у галузевих виставках і ярмарках, регулярні онлайн-наради, бізнес-форуми, галузеві виставки, корпоративні зустрічі, спільні наради, тематичні розсилки з інформацією про замовлення та прогноз попиту;

– клієнти: фахові публікації в профільних виданнях, активність у соціальних мережах (Facebook, YouTube, LinkedIn), функціональний сайт із каталогом товарів та онлайн-чатом, онлайн-платформа з каталогами та цінами, email-розсилки з новинами про знижки та новинки, участь у професійних виставках будівельної галузі;

– партнери з логістики: CRM-системи, кабінети користувача для моніторингу відвантажень, регулярні звіти про результати діяльності, корпоративні новини, онлайн-конференції, спільні щоквартальні звіти про ефективність доставки.

Етап 7. Розроблення та впровадження робочого плану. Після визначення основних зацікавлених сторін і каналів взаємодії, починається практична реалізація комунікаційної стратегії з урахуванням наявних

організаційних ресурсів. Потрібно сформувавши чіткий робочий план із зазначенням напрямів ресурсного забезпечення, бюджету та часових меж реалізації комунікаційних заходів. Контроль за впровадженням здійснюється через раніше визначені канали комунікації, використовуючи попередньо розроблені ключові повідомлення для кожної групи стейкхолдерів.

У процесі впровадження стратегії важливо враховувати результати SWOT-аналізу, адаптуючи дії з урахуванням наявних переваг, потенційних ризиків і змін у зовнішньому середовищі. Концентрація ресурсів на реалізацію обраних комунікаційних цілей сприятиме досягненню загальної стратегічної мети підприємства – розширенню ринку збуту, зміцненню взаємодії з клієнтами та постачальниками, підвищенню лояльності ділових партнерів.

Етап 8. Оцінка результатів. На заключному етапі здійснюється аналіз ефективності реалізованого комунікаційного плану. Для підприємства оптової торгівлі це означає перевірку, наскільки реалізовані заходи сприяли покращенню партнерських відносин, підвищенню повторних замовлень, пришвидшенню логістичних процесів або залученню нових клієнтів.

Оцінювання може проводитися за такими напрямками [21]:

- аналіз динаміки обсягу замовлень від ключових клієнтів;
- відстеження рівня зворотного зв'язку через комунікаційні канали (запити, скарги, пропозиції);
- виявлення каналів, які забезпечили найбільшу ефективність у досягненні контактів із цільовою аудиторією.

Таке оцінювання є необхідним з кількох причин: дозволяє своєчасно виявити неефективні елементи комунікаційної політики та відмовитися від їх застосування; дає змогу виявити реакцію ринку на комунікаційні зусилля підприємства; сприяє коригуванню комунікаційної стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи досягати цілей із меншими витратами.

Для глибшого аналізу доцільно використовувати як кількісні показники

(зростання обсягів збуту, кількість нових клієнтів), так і якісні індикатори (покращення рівня поінформованості, рівень задоволеності партнерів). Зведену оцінку ефективності можливо подати у форматі таблиці, яка відображає як комунікативні, так і економічні ефекти реалізованої стратегії (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Класифікація комунікативних та економічних ефектів використання системи комунікацій

Комунікаційні інструменти	Показники комунікативних ефектів
Реклама	загальні ефекти реклами: уповільнений вплив, зміщення дій; ефекти друкованої реклами: позиціонування, контраст, злиття вражень; телевізійна реклама: ефект образу-вампіра; розробка рекламних слоганів: Міллера, Ельштейна, сублімація асоціацій, ефект краю
Стимулювання збуту	ефект ціни, інформування; ефект спеціальної пропозиції; ефект імпульсивної купівлі; ефект храповика
Прямий маркетинг	ефект храповика; ефект вигідності придбання товарів/послуг; ефект персонального консультанта
Паблік рілейшнз	ефект краю; ефект «психологічного зараження»; коригування громадської думки

3.2 Впровадження комунікаційної стратегії у ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та оцінка її ефективності

В таблиці 3.5 наведемо перелік етапів впровадження комунікаційної стратегії у ТОВ «БУДІН-ТОРГ», витрати на їх впровадження, ефект та ефективність. За прогнозом фахівців ТОВ «БУДІН-ТОРГ» впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 15,2%.

Так, витрати вкладені в комунікаційну стратегію підприємства складуть 13896,7 тис. грн., принесуть 57254,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 15,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 43357,6 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 412%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,12 грн. додаткового доходу ТОВ «БУДІН-ТОРГ». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним

для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Таблиця 3.5 – Оцінювання ефективності впровадження комунікаційної стратегії у ТОВ «БУДІН-ТОРГ»

Заходи	Витрати, тис. грн.
Етап 1. Визначення цілі комунікаційної стратегії.	694,8
Етап 2. Аналіз поточної ринкової ситуації та внутрішнього середовища.	1528,6
Етап 3. Визначення організаційних і комунікаційних завдань.	972,8
Етап 4. Ідентифікація зацікавлених сторін.	1111,7
Етап 5. Формування ключових повідомлень.	2084,5
Етап 6. Побудова комунікаційних каналів.	3057,3
Етап 7. Розроблення та впровадження робочого плану.	3891,1
Етап 8. Оцінка результатів.	555,9
Всього витрати, тис. грн.	13896,7
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн	57254,3
Ефект, тис. грн.	43357,6
Ефективність, грн./ грн.	4,12

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що формування комунікаційної стратегії для ТОВ «БУДІН-ТОРГ» передбачає реалізацію восьми послідовних етапів: визначення цілі комунікаційної стратегії, аналіз поточної ринкової ситуації та внутрішнього середовища, визначення організаційних і комунікаційних завдань, ідентифікація зацікавлених сторін, формування ключових повідомлень, побудова комунікаційних каналів, розроблення та впровадження робочого плану, оцінка результатів. За прогнозом фахівців ТОВ «БУДІН-ТОРГ» впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 15,2%. Так, витрати вкладені в комунікаційну стратегію підприємства складуть 13896,7 тис. грн., принесуть 57254,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 15,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 43357,6 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 412%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,12 грн. додаткового доходу ТОВ «БУДІН-ТОРГ». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається

нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Відтак усі задачі поставлені у кваліфікаційній роботі, були вирішені.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства ТОВ «БУДІН-ТОРГ». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Комунікація є ключовим елементом соціальної взаємодії, що пронизує всі сфери діяльності, зокрема управлінську. Вона виступає як новий тип політичної, наукової, організаційної й технічної сили, за допомогою якої підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, обмінюється думками та інформацією задля досягнення взаєморозуміння. Комунікацію доцільно розглядати як процес обміну інформацією між двома або більше особами, що базується на взаємному розумінні, спрямованому на підтримання подальшої взаємодії, соціальної комунікації та досягнення спільних цілей. Комунікаційний комплекс – це набір заходів, що дає змогу донести ключові повідомлення до аудиторії, сприяти формуванню зацікавленості у взаємодії з підприємством та підтримувати її активність.

Ефективність комунікацій у бізнесі залежить як від особистісних характеристик учасників процесу, так і від вибору засобів і методів інформаційного впливу. Комунікаційне середовище є динамічним і охоплює як інформаційні потоки, так і психологічну взаємодію між працівниками підприємства та його зовнішніми партнерами. У глобальному конкурентному просторі підприємства вдаються до використання адаптованих моделей комунікацій, спрямованих на активне формування попиту, зміцнення ринкових позицій та довготривалу взаємодію зі споживачами.

Ефективне комунікаційне середовище організації, побудоване на основі сучасних інформаційних та управлінських технологій, повинно орієнтувати потоки інформації між різними ланками організаційної структури відповідно до цілей визначених процесів та організації загалом. Воно також виступає як

регулятор швидкості прийняття управлінських рішень, підвищуючи ефективність взаємодії між усіма підрозділами та співробітниками підприємства. Ефективність функціонування комунікаційного середовища залежить безпосередньо від розуміння загальної стратегії, визначення варіантів реалізації бізнес-процесів, зважаючи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також психологічні особливості учасників. У планах на майбутнє – розробка поведінкових моделей для внутрішніх та зовнішніх комунікацій в організації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІН-ТОРГ» було зареєстровано 28.02.2008 р. в м. Дніпро, вул. Плеханова. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. На сьогодні ТОВ «БУДІН-ТОРГ» це – постачальник та офіційний партнер зарубіжних виробників будівельних матеріалів: Ceresit, Litokol, Siltek, Knauf та Kreisel. Підприємство працює з приватними та оптовими покупцями, надає кожному клієнту оптимальні ціни та зручний сервіс. З ТОВ «БУДІН-ТОРГ» споживачі заощаджують гроші, час та отримують будівельні матеріали з гарантією якості. Підприємство має склади будівельних матеріалів у м. Дніпро, за адресами: Донецьке шосе, 19А, вул. Стартова, 7.

SWOT-аналіз довів, що особливу увагу слід звернути на такі фактори, як коливання попиту на будівельні матеріали, зміни у регулюванні з боку державних органів, динаміку фінансових ринків і зовнішньоекономічні впливи. Зміни цих параметрів можуть нести як ризики, так і додаткові можливості. Раціональне використання нових можливостей сприяє покращенню фінансових показників і зміцненню позицій на ринку, тоді як ігнорування потенційних загроз може призвести до дестабілізації підприємства.

За PEST-аналізом інноваційний чинник відіграє ключову роль у визначенні напряму економічного зростання підприємства, що займається оптовим продажем деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного

обладнання. Саме він забезпечує можливість переходу на новий рівень розвитку, що потребує цілеспрямованого управління фінансовою стійкістю та безпекою підприємства. В сучасних умовах управління має ґрунтуватися на інноваційних засадах, тобто спиратися на внутрішній інноваційний потенціал. Для ТОВ «БУДІН-ТОРГ», що працює у сфері оптової торгівлі, актуальними є тенденції швидких змін, зростання конкуренції та необхідність оперативного реагування на ринкові виклики. Ефективне управління повинно відповідати цим змінам, передбачати їх та адаптуватися до нових вимог. Головним ресурсом такого управління виступає інноваційний потенціал, що формується через професійну підготовку кадрів, розвиток управлінських компетенцій та організацію гнучких управлінських структур, орієнтованих на зміну ринкових умов.

Експертна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «БУДІН-ТОРГ» та чотирьох його найближчих конкурентів довела, що перше місце зайняло ТОВ «ДАКО-ГРУП ЛТД». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце отримало ТОВ «БУДІН-ТОРГ», об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи, яке має конкурентні переваги у технологічних та інноваційних навичках персоналу та достатності фінансових ресурсів. На третьому місці розташувалося ТОВ «БУД-ТОРГ-ІНВЕСТ», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень. ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-М» займає четверте місце і має високий рівень відповідності стандартам та вимогам ISO та НАССР. Також ключовими факторами успіху підприємства є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів. Четверте місце займає ТОВ «ПЕЙНТ ТРЕЙД», у якого не виявлено очевидних конкурентних переваг.

Економічний аналіз показав, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -66827,5 тис. грн або на -15,07%, при цьому темп скорочення собівартості продукції складає -14,95%. Це негативно

вплинуло на показник чистого прибутку, який зменшився на -1217,8 тис. грн або на -15,07%. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (зменшення на -3,95%), рентабельність продукції (зменшення на -0,003%), рентабельність продажів (залишилася незмінною 1,822%). При скороченні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -19,90%, фондвіддача, в свою чергу, також зменшилась на -15,07% при незмінності вартості необоротних активів 3657,9 тис. грн та збільшення вартості оборотних активів на 2183,4 тис. грн або 5,48%. Отримані показники свідчать про погіршення фінансово-економічного стану та значного скорочення обсягів діяльності при скороченні чисельності персоналу на 6 осіб або на -27,27%. Це негативна тенденція для підприємства та потребує активних дій для покращення його стану

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 2183,4 тис. грн., або на 5,48%. При цьому основні засоби залишилися незмінним та дорівнюють 3657,9 тис. грн., оборотні кошти збільшилися на 2183,4 тис. грн., або на 6,04%, запаси – на 2143,5 тис. грн., або на 5,95%, грошові кошти – на 9196,5 тис. грн., або на 25,48%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. була відсутньою. В структурі пасива власний капітал зріс на 6863,8 тис. грн., або на 53,63%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -4680,4 тис. грн., або на -17,31%, в тому числі кредиторська заборгованість – на -2488,2 тис. грн., або на -47,05%.

Формування комунікаційної стратегії для ТОВ «БУДІН-ТОРГ» передбачає реалізацію восьми послідовних етапів: визначення цілі комунікаційної стратегії, аналіз поточної ринкової ситуації та внутрішнього середовища, визначення організаційних і комунікаційних завдань, ідентифікація зацікавлених сторін, формування ключових повідомлень, побудова комунікаційних каналів, розроблення та впровадження робочого

плану, оцінка результатів. За прогнозом фахівців ТОВ «БУДІН-ТОРГ» впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 15,2%. Так, витрати вкладені в комунікаційну стратегію підприємства складуть 13896,7 тис. грн., принесуть 57254,3 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 15,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 43357,6 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 412%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,12 грн. додаткового доходу ТОВ «БУДІН-ТОРГ». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л.В., Крутушкіна О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 179 с. URL: <http://surl.li/gpogp>
2. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 275 с. URL: <https://bit.ly/3LesLpw>
3. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми: СумДУ, 2014. Т.2. С. 198200.
4. Жураківська К.А., Дергачова Г.М., Стадніченко В.В. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції : конспект лекцій. Київ : КПІ, 2019. 130 с.
5. Іванченко Є.В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2010. № 2. С. 189–194.
6. Карпенко Н.В. Яловега Н.В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300240211.pdf>
7. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Duur_2013_3_5.pdf
8. Коваленко О. Інформаційна система як складова управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2006. № 4. С. 71–77.
9. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.

10. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135. URL: <https://is.gd/Tg7eAa>

11. Магопець О.А. Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. 2-ге вид., випр. та доп. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13973>

12. Мозгова Г.В., Бойко Ю.А. Інноваційне управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 6. С. 109–115. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/17.pdf

13. Мухіна М.М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 454–460.

14. Офіційний сайт ТОВ «БУДІН-ТОРГ». URL: <https://budin-torg.com.ua/product-category>

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

16. Пілько А.Д., Лукан О.М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. VII, Т.2. С. 253–260. 1

17. Пономарьова Н.М., Пономарьов А.М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій. ХНАДУ. 2011. № 3. С. 75–86.

18. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 200 с.

19. Примак Т.О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. Формування ринкової економіки : Зб. наук. пр. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2009. С. 548–559. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22124>

20. Проценко О.В. Формування системи маркетингових комунікацій на зарубіжному ринку. Економічний аналіз. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с. URL: <https://bit.ly/41Ax6tS>

21. Середницька Л.П., Павлюк Т.І. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-83>

22. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 484–494.

23. Телетов О., Івашова Н. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 17–21.

24. Фінансова звітність за матеріалами ТОВ «БУДІН-ТОРГ». URL: <https://clarity-project.info/edr/35740762/yearly-finances>

25. Шлапак О.А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. 2010. Т. 2 (38). С. 188–195.

26. Шлапак О.А. Формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 20219. №34. С. 101–104. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-34-21.

27. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2011. 328 с.

28. Smith P.R.; Zook Ze. *Marketing Communications*. 7th ed. Kogan Page. 2019. 672 p.

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1 спеціальності 073 Менеджмент

Прилуцької Анастасії Романівни
на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства»

1) Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства є необхідним кроком для забезпечення його сталого функціонування в умовах конкурентного середовища. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє підприємству досягти взаєморозуміння з цільовими аудиторіями, сформуванню позитивний імідж та забезпечити довіру до бренду. Управлінські рішення у цій сфері мають ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку, інформаційних каналів та потреб споживачів, що дозволяє сформуванню послідовну, цілеспрямовану й адаптивну систему комунікацій, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2) Прилуцька Анастасія Романівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та 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 достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

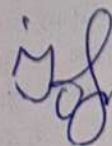
5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Прилуцька Анастасія Романівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий 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 «відмінно».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи
— д.е.н., професор кафедри
менеджменту



М.І. Іванова

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21з-1 спеціальності 073 Менеджмент

Прилуцької Анастасії Романівни
на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо формування комунікаційної стратегії підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств високого рівня гнучкості та відкритості в комунікації з усіма стейкхолдерами. Управлінські рішення щодо розробки комунікаційної стратегії повинні враховувати технологічні зміни, зростання значення цифрових каналів і підвищену роль репутаційного капіталу. Обґрунтований вибір каналів передачі інформації, типів контенту та способів зворотного зв'язку дозволяє підприємству формувати ефективну модель взаємодії, яка підтримує стратегічні цілі, посилює конкурентні переваги та сприяє довгостроковому розвитку.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

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 Прилуцька Анастасія Романівна приймала 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 Прилуцька Анастасія Романівна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати відповідальну особу за кождим етапом комунікаційної стратегії

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Робота рекомендована до захисту
доцент кафедри ЕЕК (місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

Д.В. Кабаченко
(ініціали та прізвище)