

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розробка комунікаційної політики підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», м. Київ)**

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Данила
Анастасії Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.Теоретико-методичні основи розробки комунікаційної політики підприємства.....	6
1.1. Сутність і значення комунікацій в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до розробки та реалізації комунікаційної політики підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. Дослідження комунікаційної політики ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	19
2.2. Аналіз ефективності системи комунікацій на підприємстві	24
РОЗДІЛ 3. Удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»	30
3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства.....	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за наявності ефективної комунікаційної політики, пов'язаною з загальною стратегією підприємства, а також з основними інструментами маркетингу. Адже, відсутність єдиної стратегії призводить до невизначеності у взаємовідносинах зі стейкхолдерами підприємства.

Стабільність і успіх будь-якої організації в умовах ринкової економіки залежить від її зв'язку з реальним ринком і можливостями реалізації вироблених товарів і послуг на ринку. Тому, незалежно від структури системи реалізації товару, кожна організація повинна вирішувати проблеми просування своїх товарів і послуг на ринку. Використання підприємством комунікаційних інструментів при будь-якому ступені насиченості ринку здатне скорегувати поведінку господарюючих суб'єктів, посередників і споживачів в напрямку підвищення ефективності кінцевих результатів його діяльності. Тому, актуальними лишаються питання пошуку і наукового обґрунтування нових методів організації та управління процесами просування товарів виробниками. У контексті вирішення цього завдання необхідне проведення дослідження щодо розробки комунікаційної політики на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний науковий доробок в теорії комунікацій та просування продукції на ринку належить і таким науковцям, як Амблер Т., Армстронг Г., Котлер Ф., Ассель Г., Войчак А., Дихтль Е., Хершген Х., Дойль П., Сондерс Д., Вонг В., Ламберн Ж., Чумпітас Р., Шулінг І. та іншим. У працях цих авторів наведено характеристики методів і каналів просування, викладено питання планування окремих заходів просування, деталізовано прийоми, що використовуються при плануванні і реалізації заходів комунікаційної політики. Однак, незважаючи

на значну кількість праць, питання розробки ефективної комунікаційної політики на підприємстві залишаються недостатньо дослідженими.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ розробки комунікаційної політики підприємства та розробка шляхів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі *завдання*:

- розглянуто сутність і значення комунікацій в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризовано методичні підходи до розробки та реалізації комунікаційної політики підприємства;
- визначено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»;
- проведено аналіз ефективності системи комунікацій на підприємстві;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства;
- здійснено прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки комунікаційної політики підприємства.

Дану випускну кваліфікаційну роботу написано за матеріалами ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», основним видом діяльності якого є видання журналів та періодичних публікацій.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, методи та інструменти забезпечення ефективності комунікаційної політики підприємства.

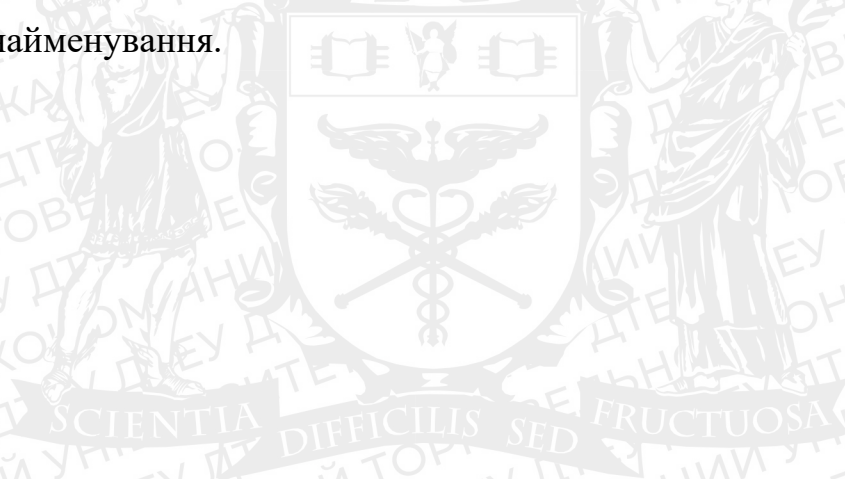
Для досягнення поставленої мети використовувалися традиційні *методи дослідження*, такі як: аналізу та синтезу, економіко-математичний, порівняльний тощо, а також система емпіричних методів.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання маркетингової діяльності

підприємницьких структур; наукові статті, опубліковані у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях, а також інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані у роботі результати аналізу господарської і комунікативної діяльності даного підприємства та запропоновані шляхи їх удосконалення можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для підвищення ефективності його комунікаційної політики.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінок основного тексту, робота проілюстрована 2 таблицями та 2 рисунками. Список використаних джерел містить 31 найменування.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення комунікацій в системі менеджменту підприємства

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності організації, включаючи управлінську. За допомогою комунікації організація долучається до взаємозв'язку зі складовими зовнішнього середовища, здійснюється обмін інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації - це все проникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів та ін. [2, с.96].

Комунікабельність (комунікативність) - це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.д. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні

повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, до цього вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але і як мистецтво, і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо - і телемовлення тощо [17, с.346].

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному тлумачать одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін. Тому в процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися [2, с.94].

Комунікації займають важливу роль у процесі управління підприємством (рис 1.1). У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікацій.

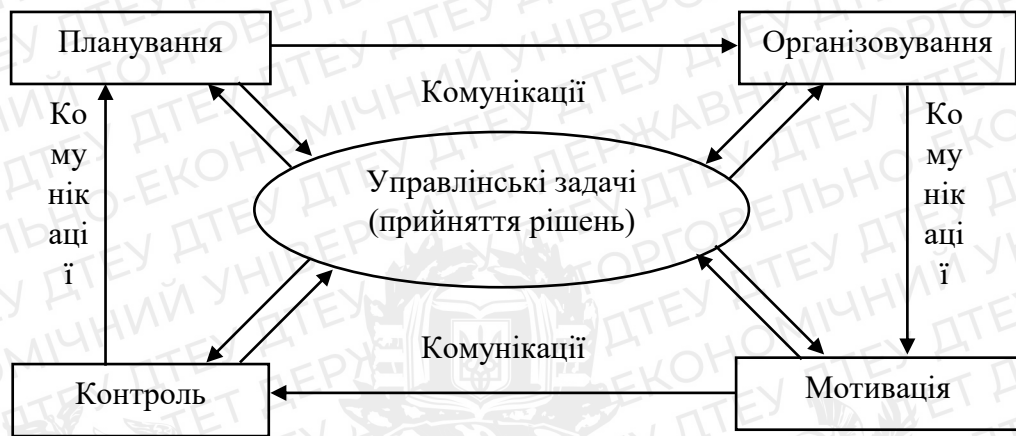


Рис.1.1. Місце комунікацій у процесі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [2]

Розглянемо далі різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

- а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);
- б) експресивна - виразна, що характеризується експресією - силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);
- в) переконуюча - прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;
- г) соціально-ритуальна - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичай гостинності);
- д) паралінгвістична комунікація - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також пози, рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту)

Різнманітні види і способи комунікацій можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого

можна передавати усі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина може задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15% [31, с.58].

Письмова комунікація доповнює і підкріплює усну комунікацію. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження тощо. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясність, повнота, надійність і правильність.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що унеможливує домисли, плітки;
- недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищестоящего керівника безпосередньо до останнього адресата; що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії [4, с.346].

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні

засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Перелічено основні типи структурних схем: лінійна, кільцева, сотова, багато зв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо [2, с.347].

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми і інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами і походження інформації.

Багатозв'язна схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації до-досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багато зв'язної

схеми є схема типу «колесо» і зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром [16, с.243].

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі і мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів [16, с.246].

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина задач організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

Таким чином, комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції [17, с.346].

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг «відправник - канал - одержувач», реальному або потенційному

зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

Управління комунікаціями підприємства повинно бути націлене на групову взаємодію в рамках управління підприємством і включає:

1. інформацію підприємства, тобто зібрані, оброблені і розподілені дані, що включають як вихідні дані, так і ті, які одержані в результаті прямих розрахунків, аналітичної обробки, експертних оцінок і ін.;
2. засоби обробки інформації, тобто інформаційні технології, що базуються на сучасних програмних продуктах;
3. засоби комунікації, що базуються на сучасних засобах зв'язку, орієнтовані на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу і збереження, передачі необхідної підприємницької інформації;
4. документування робіт – збір, обробка та збереження документації по підприємству.

Всі учасники інформаційної системи підприємства, а також їхні вимоги до документації й системи повинні бути ідентифіковані до початку розробки інформаційної системи підприємства.

1.2. Методичні підходи до розробки та реалізації комунікаційної політики підприємства

Розглянемо аналітичні методи щодо оцінки ефективності маркетингової політики комунікації підприємства. Дані методи визначення бюджету на комунікації набагато складніші від неаналітичних. Найпоширеніші з них:

1. Метод, який базується на визначенні цілей і завдань. Фірма чітко визначає комунікаційні цілі та завдання, а слідом за тим - створює відповідний бюджет; здійснює відповідні дослідження, за допомогою яких розглядають залежність між витратами на просування, ступенем охоплення аудиторії рекламою і спонуканням до купівлі товару. Метод ефективніший

порівняно з неаналітичними, але складніший у використанні.

2. Метод, який базується на плануванні витрат. На початку складають розгорнутий річний план діяльності фірми у сфері комунікацій з кожної складової, зокрема з реклами. Визначають витрати на закупівлю рекламного простору в засобах масової інформації, матеріальні витрати на виробництво рекламоносіїв, адміністративні витрати, гонорари рекламним агентствам. План диференціюється за окремими товарами і збутовими територіями. Зведені показники зумовлюють розмір рекламного бюджету, що коригується з урахуванням фінансових можливостей фірми.

Отже, аналітичні методи передбачають виявлення залежностей між розміром бюджету на просування товару і ступенем досягнення поставлених цілей. Отримані результати аргументовані, але необхідні додаткові витрати коштів і часу на належні дослідження. В наслідок цього розглянуті методи використовують обмежено. Загальний бюджет на просування продукції фірми розподіляють між окремими складовими системи маркетингової комунікації. Сума зазначених витрат і є шуканий бюджет на просування.

Розвиток маркетингових комунікацій в Україні, збільшує інтерес вітчизняного покупця до прогресивного ринку, поступово створює культуру споживання. Маркетингові комунікації, як один із видів спілкування між суб'єктами в людському суспільстві, містять ідею комунікації із споживачем. Таким чином уточнюється контакт між виробником продукції і покупцем, відшуковуються відповідні варіанти задоволення їх взаємних інтересів. У зв'язку з цим відзначимо, що бізнес-організації стають у в такому випадку і відправниками, і одержувачами інформаційних повідомлень. Як відправники вони інформують, переконують, нагадують та стимулюють цільові ринки, щоб створювати обміни, належні їх прагненням. Як отримувачі, бізнес-організації налаштовуються на цільові ринки для того, щоб розробляти належні повідомлення, пристосовуватися в цій справі і до обставин мінливого ринкового середовища, і до просторів комунікаційних можливостей, що виникають [1; с. 350-356].

Таким чином, комунікацію можна розглядати як "шлях з двостороннім рухом". З одного боку, бізнес-організації бажають зібрати якомога більше інформації з ринків, а з іншого боку - інтенсивно доводити до споживачів свою власну інформацію.

Маркетингові комунікації необхідні для того, щоб люди більше знали про торгову марку, про продуктивні і цінові зміни; вони зобов'язані заохочувати нових дистриб'юторів, створювати або підтримувати імідж компанії, а в разі потреби - ініціювати покупку. У сучасному турбулентному конкурентному середовищі до цілей комунікації додаються: зростання ринкової частки компанії, більш швидке продуктове використання, залучення нових клієнтів, утримання існуючої ринкової позиції тощо.

Загальновизнано, що маркетингові комунікації включають в себе набір міжперсональних та неперсональних способів спілкування, націлених на отримання пізнавального, емоційного або поведінкового результатів у соціально визначених цільових аудиторіях як внутрішніх, так і зовнішніх за характером причетності до організації. Ці способи включають перш за все відомі 4 елементи: рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту і маркетингові зв'язки з громадськістю. Спільно вони створюють так званий комплекс маркетингових комунікацій - його ще іменують маркетинговою комунікаційною сумішшю (в зарубіжній літературі - це добре відомий термін *the marketing communications mix*).

За американськими даними, 15% валового національного продукту націлене на діяльність у сфері маркетингових комунікацій: близько 3% - на рекламу, 7,5% - на персональний продаж, 4,5% - на стимулювання збуту і невизначена сума - на маркетингові зв'язки з громадськістю [5].

Провідними елементами маркетингової комунікаційної суміші можуть в подальшому розподілятися на різні складові. Але ключовою метою кожного щоразу залишається прагнення розвивати дієві комунікації, так, як правило, для бізнес-організації зрозуміло потреба спілкування, питанням є, що покупцеві сказати, як сказати, за допомогою яких засобів інформації,

коли і як швидко це влаштувати. В основу кожного з складових комплексу маркетингових комунікацій покладено самий процес комунікації. Для того, щоб представити, як комплекс або окремий його елемент впливає на споживачів, потрібно зрозуміти природу процесу комунікації, зокрема в сфері маркетингу [1; с. 350-356].

До основних методів оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій відносяться [1; с. 350-356], (рис. 1.2. Додаток А).

Найпростіший розрахунок економічної ефективності комунікацій полягає в тому, що із суми додаткового прибутку, отриманої в результаті проведення комплексу маркетингових комунікацій віднімаються витрати на його проведення.

Втім простий підрахунок не всякий раз відображає реальну ефективність комунікаційного заходу, тому що він щільно пов'язаний з цілями, які ставляться при проведенні цього заходу і тою сумою коштів, які були виділені на його проведення. У разі якщо ці два поняття врівноважують один одного, то комунікація ефективна. Але фірма у конкретний етап часу має можливість не призначати цілі безпосереднього отримання прибутку, в наслідок цього кореляцію між обсягом продажів і витратами на комплекс маркетингових комунікацій можна проводити, в разі якщо споживач пройшов через усі стадії купівельної готовності. Визначити, чи знаходиться споживач у кінцевій стадії переваги товару даної фірми можна шляхом опитування [1; с. 350-356].

Якщо в результаті опитування отримано позитивну відповідь, то лише на цьому етапі можливо робити розрахунок економічної ефективності комунікаційних заходів, віднімаючи з величини отриманого додаткового прибутку суму витрат.

Розглянемо другий метод "Метод контактних аудиторій". Даний метод на практиці реалізується наступним чином. Компанія частину інформації про себе, про свої товари приховує, інтригуючи потенційного клієнта і спонукаючи його звернутися за додатковою інформацією.

Фірма повинна чітко організувати роботу диспетчерів, що реєструють:

- кількість відгуків;
- їхній характер;
- джерело даної інформації.

У результаті економічна ефективність буде являти собою

- кількість відгуків
- розмір контактної аудиторії [1; с. 350-356].

"Метод оцінки ефективності по заходах стимулювання збуту". Даний метод припускає, що фірма для своєї цільової аудиторії реалізує заходи щодо стимулювання тривалого збуту (купони, знижки). Потім необхідно:

- визначити проміжок часу, після якого буде оцінюватися економічна ефективність;
- організувати реєстрацію купонів, що витягаються, кількості покупок зі знижками.

Оцінивши обсяг продажів, зроблений завдяки даному заходу щодо стимулювання збуту, можна оцінити ефект заходу.

"Метод визначення ступеня проінформованості про фірму і її товари". Звичайно використовується при іміджевій рекламі. Здійснюється методом опитування до проведення рекламної підприємства і після, коли перевіряється запам'ятовуваність реклами. Між сприйняттям рекламного послання і конкретною купівельною поведінкою звичайно лежить визначений проміжок часу. Сприйнята інформація якимось чином зберігається у свідомості людини і впливає на її купівельну поведінку [1; с. 350-356].

Існує три основних методи виміру ступеня запам'ятовування: 1. Вільний спогад.

Інтерв'юер просить людину описати своїми словами ті рекламні зображення, що йому запам'яталися. Далі питання уточнюється і тестований повинний згадати, у яких конкретно засобах поширення інформації він зустрічав ту чи іншу рекламу.

2. Спрямований спогад.

Інтерв'юер дає тестованому різні підказки, що допомагають відновити в пам'яті всю рекламу цілком. У даному випадку кількість запам'ятованої реклами вище, ніж при вільному.

3. Дізнавання.

Інтерв'юер переглядає разом з тестованим свіжий номер журналу і після кожної сторінки з рекламою задає питання про те, чи запам'ятав той цю рекламу, чи звернув увагу.

У даному тесті відсоток зазначених реклам занадто високий, щоб вважати його відповідним справжньому стану справ.

У розглянутого методі можна виділити два істотних недоліки:

- реклама виявляється в самому центрі уваги, у той час як для реальної життєвої ситуації характерний загальний низький ступінь залучення;
- експеримент, як правило, відбувається однократно, протягом нетривалого періоду часу. Ситуація розвитку в часі, повторення, рекламного пресингу моделюванню не піддається.

Визначення економічної ефективності є складною задачею, тому що [7; с. 72-82]:

- не існує універсальної єдиної формули для її розрахунку;
- практично неможливо відокремити один від одного результати впливу комплексу маркетингових заходів і результати використання інших інструментів, що використовує фірма для досягнення своїх цілей на ринку;
- самі елементи комплексу маркетингових заходів можуть бути використані в ті самі періоди часу;
- успіх продукту може бути викликаний не тільки останньою рекламною компанією, але і рекламою, що виходила раніше (ефект тимчасового переносу);
- успіх реклами якого-небудь окремого продукту може бути пояснений наявністю реклами інших продуктів тієї ж торгової марки (характерно для великих компаній зі сталим іміджем і великим асортиментом

продукції);

- існує велика кількість факторів, на які фірма вплинути не може. Наприклад, скандал навколо визначеної категорії продуктів, що негативно позначається на продажах, у незалежності від реклами.

Незважаючи на всі перераховані вище причини ускладнення у вимірі економічної ефективності, оцінювати її необхідно. Більш того її варто закладати вже на етапі планування рекламної кампанії, що значно скоротить витрати на рекламну компанію.

Таким чином, у сучасних умовах насиченого ринку, успішність маркетингових комунікацій є однією з основних гарантій процвітання бізнесу. До управління системою маркетингових комунікацій необхідно підходити системно, точно так само як до управління фінансами або логістикою. Широко розповсюджена політика вибіркового маркетингових заходів, як правило, не дозволяє досягнути результатів, які б у значній мірі задовольняли потреби середнього і великого бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Редакція АвтоЕксперт» зареєстроване 04.04.2014 році за юридичною адресою 02088, м. Київ, Дарницький район, вул. Карла Маркса, будинок 7.

Керівником організації є Кельм Олександр Андрійович. Розмір статутного капіталу становить 1 200,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 20.01.2022 статус організації – не перебуває в процесі припинення [30].

Форма власності: недержавна.

Основний вид діяльності: 58.14 Видання журналів та періодичних публікацій.

Допоміжні види діяльності відповідно до КВЕД:

58.11 Видання книг;

58.12 Видання довідників та списків передплатників;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління;

73.12 Подання у засобах масової інформації;

74.10 Спеціалізовані роботи з дизайну;

73.11 Рекламні агенції;

82.30 Організація конференцій та торгових виставок [30].

Традиційно журнал autoExpert – друкована і он-лайн версія для збільшення продаж в бізнесу автокомпонентів. Існує Інтернет-платформа www.autoexpert-consulting.com[16].

Підприємство створило єдину інформаційну платформу для ринку automotive aftermarket: для всіх брендів, виробників, дистриб'юторів,

оптовиків, торгових мереж, автосервісів та автоперевізників. Це «автовікіпедія», яка постійно наповнюється, оновлюється, редагується для ринку automotive aftermarket.

Основна ціль створення інформаційної платформи – об'єднати усіх професіоналів цього ринку.

Підприємство робить e-mail-розсилки статей та новин про компанію і бренд за адресами підписників сайту. Також підприємство соціальні месенджери [16]:

Facebook: <https://www.facebook.com/autoexpertconsultingcom> – де можна ознайомитися зі статтями, інтерв'ю, та новинами, що виходять окремими постами;

Telegram: https://t.me/autoexpert_consulting_com - де можна ознайомитися зі статтями, інтерв'ю, та новинами, що виходять окремими постами;

Instagram: https://www.instagram.com/autoexpert_consulting_com - публікує лише інтерв'ю.

Загалом Журнал висвітлює актуальні питання багатoproфільного сектору automotive aftermarket та автосервісу. Товариство готує та видає спеціальні випуски та корпоративні журнали підприємствам і світовим торговим маркам.

Підприємство систематизує практично всю інформацію про виробника та торгову марку. Для цього представники підприємства відвідують заводи, технічні, випробувальні центри та лабораторії компаній по всьому світу.

Основною фокус-групою читачів є дистриб'ютори, спеціалісти автосервісів та продавці автотоварів.

Виконаємо аналітичну оцінку стану та ефективності використання основних засобів діяльності ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» на основі даних звітності підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.1 Додаток Б).

Згідно даних таблиці коефіцієнт зносу основних засобів мав тенденцію до незначного зниження показника на 0,01 (на 3,13%) у 2020 р. порівняно з

2019 р., а у 2019 р. порівняно з 2018 р. показник підвищився на 0,04 (на 14,29%).

Коефіцієнт придатності основних засобів у 2020 р. збільшився на 1,47%, що свідчить про поступове покращення технічного стану основних засобів. Проте, значення показника у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилося на 5,56%.

Коефіцієнт оновлення основних засобів протягом 2020 р. зменшився на 0,14 (на 16,67%), а протягом 2019 р. – зменшився на 0,05 (на 71,43%), що є негативним фактором для підприємства.

На ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» показник фондівдачі у 2020 р. відносно 2019 р. зменшився на 0,08 грн./грн. (на 3,76%), проте у 2019 р. порівняно з 2018 р. простежувалось незначне збільшення показника на 1,24 грн./грн. (на 39,33%).

Показник фондомісткості відповідно підвищився на 4,26%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у 2020 р.

Фондоозброєність ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» у 2020 р. відносно рівня 2019 р. збільшилась на 40,5%, що є сприятливою тенденцією для оснащеності праці виробничими основними фондами.

Проаналізуємо структуру основних засобів підприємства за таблицею (табл. 2.2 Додаток Б).

З даних таблиці можна сказати, що основну частку основних засобів підприємства складають машини та обладнання – 67,84%. Будинки, споруди та передавальні пристрої становлять 27,33%, транспортні засоби – 3,21%. Найменшу частку в структурі основних засобів займають: інструменти, прилади, інвентар; інші основні засоби, малоцінні необоротні матеріальні активи.

Загальна вартість основних засобів підприємства станом на кінець 2020 р. складає 56 00 грн.

Вартість основних засобів за 2020 рік зросла на 52 00 грн.

Стабільність фінансового стану ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» в умовах

ринкової економіки обумовлена значною мірою оборотністю оборотних коштів (діловою активністю), показники якої наведено в таблиці (табл. 2.3 Додаток Б). Згідно даних таблиці коефіцієнт оборотності активів у 2020 р. склав 0,66, що на 44,07% менше, ніж у 2019 р. А це означає, що тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась з 305,08 до 545,45 днів. Тобто швидкість оборотності сукупного капіталу підприємства значно зменшилась.

Значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості становило 1,65, на відміну від ситуації в 2019 р., коли даний показник становив 1,62. Коефіцієнтооборотності кредиторської заборгованості у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1,85%, що є позитивною тенденцією для підприємства. Термін оборотності кредиторської заборгованості відповідно скоротився з 222,22 до 218,18 днів.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит споживачам своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару і надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Зниження коефіцієнту дебіторської заборгованості на 53,03% у 2020 р. порівняно з 2019 р. свідчить про підвищення періоду інкасації, тобто часу, протягом якого дебіторська заборгованість перейде в кошти. Проте для ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» така тенденція може виступити одним з інструментів стимулювання збуту шляхом надання покупцям товарного кредиту.

Відповідно, термін оборотності дебіторської заборгованості зріс на 112,93%, що ставить підприємство під ризик в подальшому отримати власні кошти від дебіторів.

Термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 41,06 днів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» знизився на 25,02%, що відображає зниження кількості оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства у 2020 р. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і

незавершеного виробництва, що могло бути викликано за рахунок зниження попиту на готову продукцію. У 2019р. по відношенню до 2018 р. простежувалась більш позитивна тенденція: показник зріс на 87,5%.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків. Зменшення даного показника на 38,94% означає бездіяльність частини власних коштів.

Тривалість виробничого циклу у 2020 р. порівняно з попереднім роком зросла на 33,37%, що є негативним явищем для підприємства.

Тривалість операційного циклу у 2020 р. зросла на 76,2%, що свідчить про застій грошових коштів підприємства в негрошових оборотних активах.

Вагомим фактором є собівартість виробленої продукції, яка повинна бути оптимальною, забезпечуючи при цьому цільовий прибуток (рівень рентабельності) і конкурентоспроможну ціну, яка б враховувала основні тенденції ринку алкогольних та безалкогольних напоїв.

Вихідні дані і розрахунки для аналізу собівартості продукції ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» наведено у таблиці (табл. 2.4 Додаток Б).

Виходячи з даних таблиці (табл. 2.4 Додаток Б), повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 27,18 %, відповідно витрати на 1 грн. вартості реалізованої продукції збільшились за звітний період на 7,51%.

В цілому по всіх показниках простежується підвищення відносно попереднього періоду, що вказує на ефективну діяльність підприємства.

Дані щодо рівня прибутку від реалізації продукції підприємства наведено в таблиці (табл. 2.5 Додаток Б). Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що у 2019 р. відносно 2018 р. простежувалась тенденція до зростання прибутку від реалізації продукції на 4 869 грн., проте вже у 2020 р. цей показник зменшився на 3495 грн.

Дана ситуація була спричинена низьким попитом споживачів на продукцію та втратою частини потенційних ринків збуту.

2.2. Аналіз ефективності системи комунікацій на підприємстві

Ефективність процесу управління на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» залежить від чітко налагодженого інформаційного забезпечення у комунікаційному процесі. Раціональна побудова інформаційних потоків в організації, повнота і швидкість їх опрацювання визначає ефективність управлінських рішень, оперативність реагування на виникнення управлінських проблем.

Специфіка діяльності підприємства визначається рядом факторів зовнішнього і внутрішнього порядку, що впливають на формування його комунікаційної системи. Характеристику факторів зовнішнього середовища досліджуваного підприємства наведено у таблиці (табл. 2.6 Додаток В).

Результати оцінки факторів внутрішнього середовища відображено в профілі діяльності підприємства (табл. 2.7 Додаток В).

Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

На мікрорівні фактори впливу на діяльність підприємства є переважно позитивними, рейтингова оцінка позитивності впливу факторів внутрішнього середовища складає 43 балів з 60 можливих, що свідчить про активну діяльність підприємства на ринку для збереження своїх лідерських позицій.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. За результатами оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, складемо перелік сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства.

Сильними сторонами підприємства є:

- висока якість продукції (достовірність інформації);
- лояльність споживачів до підприємства;

- високий професійний рівень працівників;
- вигідне розташування (мережа Інтернет);
- значна мотивація персоналу;
- відповідність технічного рівня виробництва вимогам ринку;
- забезпеченість обіговими коштами.

Слабкими сторонами підприємства є:

- наявність сильних конкурентів;
- відсутність стратегічного планування у багатьох сферах діяльності (зокрема, фінансовій, маркетинговій, інвестиційній);
- затратне ціноутворення на переважну частину продукції.

Потенційними можливостями для діяльності підприємства є:

- великий обсяг ринку;
- помірна еластичність попиту;
- позиція на ринку;
- налагодженість збутової мережі.

Загрозами для діяльності підприємства є:

- зростання цін на сировину та енергетичні ресурси;
- збільшення кількості конкурентів;
- швидкі технологічні зміни;
- погіршення загальноекономічної ситуації.

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

Комунікації підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні комунікації реалізуються у формі договірно-контрактної роботи дирекції з питань постачання сировини, матеріалів, обладнання та збуту готової продукції. Ці комунікації мають переважно документований характер у формі угод, контрактів.

До зовнішніх комунікації належать також відносини ТОВ «Редакція

АвтоЕксперт» з іншими суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема, приватними підприємствами.

До компетенції заступника директора Товариства належить:

- а) визначення основних напрямків діяльності підприємства;
- б) затвердження планів розподілу прибутку і покриття збитків підприємства;
- в) доведення підприємству обов'язкових для виконання завдань і замовлень;
- г) призначення незалежної аудиторської фірми для перевірки діяльності підприємства.

Документальною формою вказаного рівня комунікацій є накази.

До компетенції директора як вищої посадової особи підприємства належить:

- керівництво розробкою поточних планів діяльності підприємства і заходів, необхідних для вирішення головних завдань підприємства;
- прийом та звільнення з роботи працівників підприємства;
- визначення організаційної структури та штату підприємства, форм і систем оплати праці;
- затвердження нормативних актів, що визначають правила внутрішнього розпорядку на підприємстві.

Аналіз комунікаційних зв'язків ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» показав, що комунікації на підприємстві дають можливість:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- забезпечення розуміння роботи і її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Для працівників комунікації розгалуженою є система неформальних як усних, так і письмових засобів передачі. Це – записки, телефонні дзвінки, бесіди, електронні листи тощо. Це пояснюється значним обсягом питань управління на вказаному рівні та взаємозалежністю діяльності окремих підрозділів.

Міжособові комунікаційні процеси на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» суттєво впливають на соціально-психологічний клімат, на ефективність роботи кожного працівника. Міжособові комунікаційні процеси можуть виникати між керівником і робочою групою. Слід відзначити, що на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» ці відносини часто бувають неефективними. Великий обсяг роботи призводить до погіршення вищевказаних механізмів, оскільки керівника цікавить вирішення тільки однієї проблеми - виконання запланованого обсягу робіт, а про чисто людські стосунки він забуває. Люди незадоволені таким відношенням, вони роздратовані, знервовані. Великий обсяг роботи не дозволяє їм одержати своєчасну необхідну інформацію, якість обробки одержаної інформації не завжди достатня; керівник не має вільного часу вивчати пропозиції працівника.

Для оцінки ефективності комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» нами було проведено опитування керівного персоналу щодо ефективності основних складових комунікаційного механізму підприємства. Оцінка проводилась за 10-бальною шкалою. Результати оцінки основних елементів комунікаційного механізму представлені в (табл. 2.8 Додаток В).

Як видно з таблиці, вузькими місцями комунікаційного механізму підприємства експерти виділили стилі комунікацій, що використовуються при здійсненні міжособистісних комунікацій. Дійсно, на даному підприємстві найчастіше використовується стиль «замкнутості в собі» та «захист себе». Крім того, найменший рівень оцінок отримали канали зв'язку, а також технічне і програмне забезпечення.

Ефективність внутрішньо- та позаорганізаційних комунікацій або те, наскільки затрачені на цей процес організаційні ресурси (фінансові, людські,

матеріальні) сприяють реалізації організаційних цілей залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Індивідуальні фактори пов'язані з пов'язано з співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні: відмінності у сприйнятті, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікацій, культурні відмінності. До організаційних факторів відносяться: організаційна структура, фільтрація, інформаційне перевантаження, неадекватне технічне оснащення. За допомогою аналізу впливу комунікаційних перешкод на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» (табл. 2.9 Додаток В) можемо виявити недоліки, що існують в реалізації комунікаційного механізму підприємства.

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

Комунікаційна технологія спроможна служити в якості основного інструменту, за допомогою якого підприємство може досягати та утримувати конкурентне становище на ринку. Якщо керівники організацій не зацікавлені в необхідності зміни інформаційної технології, то це може призвести до великих втрат підприємства у позиціях на ринку або припинити його діяльність у сфері бізнесу, яка раніше була прибутковою.

ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» звернула увагу на великі втрати інформації у процесі здійснення вертикальних комунікацій і запустила проект по збільшенню їх ефективності, але вона не приділила належної уваги горизонтальним комунікаціям. Вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні відносин співробітництва між працівниками

організації, такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації. Тому, компанії необхідно приділити увагу внутрішнім горизонтальним комунікаціям і розробити проекти зі збільшення їх ефективності.

Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» дозволив виявити наступні недоліки:

використання здебільшого централізованих комунікаційних мереж, що не дозволяють достатньо ефективно здійснювати обмін інформацією;

слабкий зворотній зв'язок; переважання вертикальних, здебільшого висхідних комунікацій; не завжди обираються найбільш оптимальні канали передачі інформації; використання неефективних стилів здійснення комунікацій. Водночас на підприємстві мають більш ефективно використовуватися й неформальні канали передавання інформації, які роблять її чіткішою та достовірнішою.

Формування комунікаційних систем за функціональним принципом, як це відбувається на досліджуваному підприємстві, загалом характеризується певними недоліками:

- інформаційним перевантаженням, яке виникає внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу;

- семантичною проблемою, яка на підприємстві пов'язана з тим, що керівники різних рівнів підприємства сприймають інформацію не об'єктивно, а так, як краще для них. Внаслідок цього часто виникають конфлікти між дирекціями.

Вказані недоліки інформаційних технологій у комунікативному процесі підприємства є практично нездоланими, тому вдосконалення використання таких засобів комунікації потребує мінімізації вказаних негативних впливів шляхом уніфікації форм подання інформації (звітів, висновків, облікових реєстрів тощо).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ»

3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства

Комунікаційна політика підприємства є однією з найважливіших складових господарської діяльності підприємства, оскільки від неї залежить успішність підприємства. Тому, крім виробничої програми, у підприємства має бути ще й програма комунікаційної діяльності, яка має бути розроблена, виходячи з планів підприємства на майбутнє, а саме з виробничої програми.

Програма комунікаційної діяльності повинна розроблятися так, щоб її виконання дало змогу реалізувати обсяг продукції, закладений у планових розрахунках виробничої програми підприємства, та забезпечити отримання планового прибутку [31].

Шляхами вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства можуть бути зміни в маркетинговій сфері, використання додаткових маркетингових заходів, удосконалення вже використовуваних заходів та більш якісне їх виконання.

В залежності від поставленої мети вдосконалення маркетингової діяльності та проблеми, яку треба усунути, вибирається певний шлях вдосконалення комунікаційної діяльності.

При обранні певного шляху вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства обов'язково треба враховувати те, що більшість заходів можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки одночасно, тож при обранні певних заходів обов'язково необхідно розглядати їх не окремо один від одного, а в комплексі, і порівнювати альтернативні рішення.

Основними заходами, які можна використати для вдосконалення

комунікаційної діяльності, є: реклама переконуюча, реклама інформативна, реклама нагадувальна, реклама підсилююча, реклама престижна, прес-конференції, створення спілок, союзів, клубів, підтримка наукових праць, розширення асортименту продукції, розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції, зміна дизайну продукції, підвищення якості сервісного обслуговування, зменшення необхідних додаткових послуг, полегшення експлуатації продукції, використання системи знижок, використання купонів, проведення презентацій.

Деякі з можливих заходів ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» вже використовує. Проте, не всі з них є ефективними. Потрібно вдосконалювати заходи, що вже використовуються. Для цього треба брати до уваги вподобання споживачів та динаміку їхніх змін, а також притримуватися основних концепцій задля більш легкої координації зусиль підрозділів.

Таких основних концепцій існує п'ять [10]:

1) концепція удосконалення виробництва. Найчастіше використовується підприємствами з серійним виробництвом з низькою собівартістю. Умови її використання: невисокі доходи великої частки реальних і потенційних споживачів, величина попиту дорівнює або незначно перевищує пропозицію, для нової продукції характерне швидке зниження виробничих витрат, що призводить до завойовування більшої частки ринку;

2) концепція удосконалення товару. В її основі лежить підвищення його якості, технічних та експлуатаційних характеристик. Метою даної концепції є перемога у конкурентній боротьбі за рахунок кращого товару. Дана концепція найчастіше використовується при інфляції, монополістичних обмеженнях ринку та швидкому моральному зносі новинок;

3) збутова концепція. Припускає, що покупці будуть купувати пропоновані товари в достатньому обсязі лише за умови, що компанія докладе певних зусиль по просуванню товарів і збільшенню їх продажів. Дана концепція пов'язана з нав'язуванням товару, причому задоволення потреб покупця є другорядним фактором для продавця. Концепція збуту

може бути ефективною протягом тривалого часу, що пов'язано з тим, що багато покупців вважають, що вони в змозі захистити свої інтереси; покупці, незадоволені покупкою, досить швидко забувають про своє почуття незадоволеності і навряд чи будуть звертатися зі скаргою в організації, що захищає їхні інтереси; завжди є досить велике число потенційних покупців;

4) концепція маркетингу. Так само, як і концепція інтенсифікації зусиль, спрямована на збільшення обсягів продажу. Різниця між збутовою концепцією і концепцією маркетингу полягає в тому, що діяльність, заснована на збутовій концепції, починається з наявного в розпорядженні підприємства товару. Діяльність же, заснована на концепції маркетингу, починається з виявлення реальних і потенційних покупців і їхніх потреб. Підприємство планує і координує розробку визначених програм, спрямованих на задоволення виявлених потреб;

5) концепція соціально-етичного маркетингу. З'явилася досить недавно, орієнтована на задоволення здорових потреб споживачів. Її мета полягає в забезпеченні добробуту не лише підприємства, а й суспільства.

Підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» використовує маркетингову концепцію.

Маркетингова концепція на досліджуваному підприємстві використовується через постійний аналіз змін на ринку та намагання з одного боку стимулювати попит на вже існуючий товар, а з іншого – його поступову зміну, що б він більше підходив під уподобань споживачів, та випуск нової, більш сучасної інформації, яка матиме більший попит, кращу репутацію у споживачів.

Дуже позитивним є й те, що підприємство використовує одночасно і концепцію соціально-етичного маркетингу, оскільки це показує, що підприємство турбується про своїх споживачів, працівників та береже навколишнє середовище. Проте підприємство використовує цю концепцію не лише з ідеологічних міркувань, оскільки за рахунок використання концепції підприємство отримує додатковий прибуток.

На сучасному етапі просування продукції та реклама є чи не головними факторами у конкурентній боротьбі за частку ринку. Велику роль також відіграє наявність компаній брендів та власної системи дистрибуції.

Підтримання іміджу ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» забезпечується шляхом розробки та реалізації комунікаційної політики, яка втілюється в життя шляхом використання таких засобів комунікації, як реклама, особистий продаж, стимулювання збуту тощо. Заохочення покупців до купівлі продукції здійснюється через фірмові торгові марки, фірмові вітрини магазинів, засоби масової інформації, а також безпосередньо через прямі контакти торгових представників підприємства з покупцями.

Дистрибуційна стратегія підприємства на найближчі роки спрямована на забезпечення присутності продукції у крупних торгових центрах великих міст України, створення відділу по роботі з VIP-клієнтами.

У непростих економічних умовах сьогодення перед ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», як і перед кожним виробником, гостро стоїть проблема формування ціни на продукцію. Одним з методів ціноутворення на етапі встановлення початкової ціни, як відомо, є метод отримання цільового прибутку. Він заснований на оцінці витрат підприємства, для повернення яких слід реалізувати певний обсяг продукції по встановленій ціні. При цьому ціна визначається з розрахунку запланованого прибутку. Використання цього методу пов'язане з ціновою еластичністю і потребує розрахунку такого рівня ціни, при якому будуть досягнуті обсяги продажу, які забезпечать покриття сукупних витрат і отримання цільового прибутку. ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» до цього часу використовує цей метод для формування ціни на асортимент своєї продукції.

Сучасний ринок перебуває в процесі розвитку і зростання. І сьогодні стратегія просування товару на ринку є, мабуть, найбільш важливою стратегією, яка має величезну вагу і, як правило, змінюється зі змінами економічного середовища.

Мету просування можна розділити на дві великі сфери: стимулювання

попиту і поліпшення образу компанії.

При встановленні конкретних цілей по попиту (наприклад, збільшити збут на 25% за допомогою фінансування просування у розмірі 2 тис. грн.) фірма може використовувати модель ієрархії дії, що показує середньострокові і довгострокові цілі просування, які компанія має намір переслідувати: усвідомлення, знання, доброзичливе відношення, перевага, переконання і купівля.

Щоб добитися від споживача здійснення купівлі, необхідно послідовно пройти всі попередні етапи. Використовуючи цю модель, фірма може переходити від інформування до переконання і потім до нагадування про свої пропозиції.

На перших етапах, коли продукт або послуга мало відомі, метою просування повинні бути надання інформації і формування первинного попиту. На пізніших стадіях, коли метою стає перевага, компанія створює позитивні ставлення до своєї продукції і намагається задовольняти селективний попит. На стадіях переконання і купівель цілями просування стають стимулювання і збереження намірів споживачів.

Структура просування – це загальна і конкретна комунікаційна програма фірми, що складається з поєднань реклами, громадської думки, персональних продажів і стимулювання збуту. Компанії рідко коли використовують тільки одну форму просування. Кожен вид просування виконує різні функції і тому доповнює інші.

Рекламні оголошення орієнтовані на велику аудиторію і інформують про товар; без них персональні продажі істотно ускладнені, вимагають все більше часу і дорого обходяться.

Громадська думка дає широкій аудиторії достовірну інформацію, проте її зміст і час появи не можуть контролюватися компанією.

Персональний продаж забезпечує особистий контакт, гнучкість; без нього первинний інтерес, викликаний рекламними оголошеннями, буде втрачений.

Стимулювання збуту приводить до короткострокового зростання продажів і доповнює рекламу.

Ефективність окремих елементів комплексу просування залежить і від етапів життєвого циклу товару. На етапах розробки товару та виведення його на ринок найефективнішими засобами є реклама та комерційна пропаганда. Під час збуту перших партій товару – стимулювання збуту. Персональний продаж необхідний для того, щоб переконати роздрібних торгівців зайнятися продажем товару. На етапі зростання найефективнішими засобами просування залишаються реклама і комерційна пропаганда. На етапі зрілості важливого значення набуває стимулювання збуту, а реклама лише нагадує про товари, вже знайомі покупцям. На стадії виходу з ринку стимулювання збуту зберігає своє значення, оскільки стимулює торгівців і здійснює вплив на покупців. Рекламу поступово згортають, персональному продажу приділяється незначна увага [21].

Найбільш комплексний характер мають заходи просування, представлені в межах безпосередніх місць продажу, де вони отримали назву інтегрованих маркетингових комунікацій на місцях продажу. По суті, це комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, який вимагає наявності елементів та прийомів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, зв'язків з громадськістю та інших синтетичних комунікаційних засобів (виставки, фірмовий стиль, упаковка) у місцях продажу товарів. Тобто, інтегровані маркетингові комунікації на місцях продажу можна розглядати як комунікаційний складник мерчандайзингу.

Розмір, географічні, соціально-економічні та інші характеристики цільового ринку просування товару також впливають на вибір методів просування. Ціна товару здатна істотно впливати на вибір методів просування. Дорогі товари зазвичай вимагають більш інтенсивного використання методів персонального продажу. Для дешевих товарів повсякденного попиту більш широко використовується реклама в засобах масової інформації.

Для того, щоб ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» обрати стратегію просування, необхідно врахувати кілька факторів, зокрема, місткість ринку збуту, платоспроможність потенційного споживача даного продукту, етап життєвого циклу товару, рівень його рентабельності, силу конкуренції на ринку, цінову категорію товару тощо.

До найбільш використовуваних методів просування продукції прийнято відносити персональні продажі, стимулювання процесів збуту, а також безпосередньо продаж і спонсорство.

Саме так виглядає стандартна схема просування товару на ринку. Однак на сучасному ринку стратегії просування продукції досить різноманітні і можуть принципово відрізнятися одна від одної.

Сьогодні стандартна схема просування товару доповнюється новими напрямками. Один з таких напрямків – поліпшення споживчих властивостей продукції. Також використовується такий напрямок, як поліпшення привабливості системи торгівлі, більш ретельне дослідження ринку для виявлення найбільш затребуваної споживачами продукції.

Також існує нова стратегія, заснована на випуску абсолютно нової, не представленій раніше на ринку продукції, яка буде затребуваною потенційним споживачем. Ця стратегія полягає у просуванні виробником на ринок нової продукції з привабливими, абсолютно новими якостями. Таку стратегію, як правило, застосовують нові виробники, які мають у своєму арсеналі високотехнологічне обладнання і передові технології випуску продукції.

Розподіл продукції здійснює за допомогою посередників (дистриб'юторів), а також мережі Інтернет. І для прискорення здійснення споживачами першої купівлі нового товару або на новому місці продажу варто використовувати маркетингові комунікації. Саме за їх допомогою магазини мають знайомити споживача з продукцією ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», яке поки що все ж є недостатньо відомим споживачеві та належить до місцевих, регіональних виробників.

Дослідження показують, що не завжди після першої купівлі товару споживач стає лояльним до торгової марки. Основними чинниками лояльності споживача до товару виступають ціна і якість. Тому модель оптимізації просування та збуту продукції повинна включати управління якістю продукції. Таке комплексне поєднання забезпечить зростання обсягів збуту, що вигідно як торгівлі, так і самому виробнику.

Особливості виробництва і збуту продукції ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» визначають необхідність створення гнучких систем управління збутовою діяльністю підприємства, які були б максимально ефективними при змінах попиту і створювали конкурентні переваги компанії. Такі системи потребують ретельного планування та організації дистрибуційних каналів, розробки стратегій стимулювання збуту і маркетингових комунікацій.

Отже, інтеграція маркетингових комунікацій в систему управління збутовою діяльністю ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» є дієвим чинником формування її ефективності.

Застосування маркетингових комунікацій вимагає оцінки їх ефективності. З цією метою варто зіставляти результати продажу продукції до застосування маркетингових комунікацій, під час та після їх використання. Збутовий ефект можна розглядати та визначати як у цілому, так і на кожну гривню, витрачену на маркетингові комунікації, що забезпечили цей ефект.

Потужним механізмом ефективного управління діяльністю з просування та збуту продукції підприємства є моделювання поведінки споживачів, яке здійснюється на основі проведення маркетингових і соціологічних досліджень.

Наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у цьому випадку відіграє їх уміле використання. Крім того, спільний недолік усіх зазначених груп - висока

вартість більшості із них, що ускладнює їх комплексне використання, використання найбільш оптимальних інструментів і варіантів їх поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи.

Тому для ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» пропонуємо програму заходів, що дозволить усунути існуючі на підприємстві перешкоди для реалізації комунікаційного процесу (табл. 3.1 Додаток Г).

Доцільно зазначити, що більшість рішень, поданих у табл. 3.1, несуть у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їх уникнення необхідно насамперед побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес із акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є також проведення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі:

- впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів;
- удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення;
- розроблення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії; підвищення комунікаційної грамотності працівників;
- удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості;
- дотримання принципів формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Управління організаційними комунікаціями сприяє створенню сприятливих комунікаційних умов для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Редакція АвтоЕксперт». Вище нами було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності комунікаційного механізму підприємства, в тому числі як стосовно внутрішньо організаційних, так і зовнішніх комунікацій. Слід зазначити, що важливим етапом процесу управління комунікаціями підприємства є оцінка існуючого механізму та, у випадку удосконалення, оцінка ефективності пропонованих заходів.

Удосконалення комунікаційного механізму спрямоване на одержання комплексного ефекту, що включає економічний, соціальний, інформаційний, управлінський, технічний і організаційний. Важливе значення при оцінці є нематеріальні складові. Виділяють такі можливі ефекти від удосконалення комунікаційної політики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ефекти від удосконалення механізму управління комунікаціями ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»

Види ефектів	Характеристика
Економічний	Збільшення обсягу продажів. Зростання частки ринку.
Інформаційний	Підвищення якості обробки вхідної інформації. Поліпшення документообігу. Зниження інформаційних втрат.
Соціальний	Поліпшення обслуговування клієнтів. Підвищення соціальної задоволеності персоналу. Оптимізація системи мотивації. Зниження плинності кадрів.
Управлінський	Підвищення ефективності управлінських рішень. Скорочення управлінського циклу.
Технічний	Підвищення стабільності роботи програмно-апаратного комплексу. Підвищення рівня захисту інформації.
Організаційний	Підвищення показника досягнення поточних і стратегічних цілей. Підвищення ефективності зворотних зв'язків.

Джерело: розроблено автором

Процес оцінки ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 3.1).

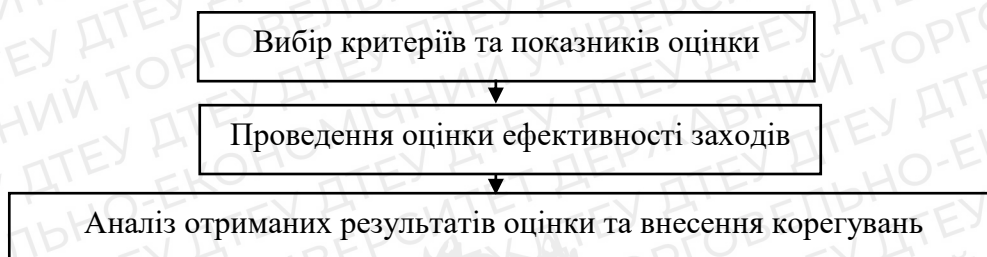


Рис. 3.1. Схема процесу оцінки ефективності заходів удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»

Джерело: складено автором

Управління комунікаціями здійснюється безперервно: після визначення ефективності комунікаційних заходів повторюється етап оцінки і вносяться корективи в комунікаційну стратегію.

Для здійснення оцінки ефективності комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» пропонуємо скористатись методикою оцінки організаційних комунікацій. Згідно даної методики проводиться інтегральна оцінка ефективності організаційних комунікацій, що включає такі складові, як оцінка функціональної ефективності, оцінка економічної ефективності та оцінка стратегічної ефективності та розрахунок на їх основі інтегрального коефіцієнту організаційних комунікацій (рис. 3.2 Додаток Г).

У (табл. 3.3 Додаток Г) наведені критерії та показники оцінки функціональної ефективності організаційних комунікацій. На основі критеріїв були сформовані оціночні категорії.

За допомогою експертної оцінки категоріям присвоюються бали від 1 до 5 і одночасно визначається мінімально необхідний для підприємства рівень.

Конкретні показники функціональної ефективності K_i визначається за формулою (3.1):

$$K_{ф.еф.i} = \frac{E_{fi}}{E_{ni}} \quad (3.1),$$

Де E_{fi} та E_{ni} – середня фактична і нормативна оцінка категорій i

показників оцінюваного блоку, i – номер блоку.

Коефіцієнт функціональної ефективності організаційних комунікацій визначається за формулою (3.2):

$$K_{\text{ф.еф}} = \sum_{i=1}^8 r_i \times K_i \quad (3.2)$$

де r_i – ваговий коефіцієнт i -го блоку.

При цьому чим більш ефективно функціонує система організаційних комунікацій на аналізованому підприємстві, тим значення коефіцієнта ближче до одиниці.

Визначення показників функціональної ефективності комунікацій до та після проведення заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за наведеною вище методикою розглянемо у (табл. 3.4 Додаток Г). При цьому у якості нормативу пропонується використовувати оцінку 5 балів.

На основі даних таблиці (табл. 3.4 Додаток Г). розрахуємо коефіцієнт функціональної ефективності за допомогою формули 3.2.

Результати розрахунків наведено у (табл. 3.5 Додаток Г).

За результатами розрахунків отримали значення коефіцієнта функціональної ефективності до проведення заходів 0,58 та, відповідно, після проведення заходів 0,81.

Тобто, можемо стверджувати, що проведені заходи сприяли підвищенню ефективності організаційних комунікацій на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», оскільки коефіцієнт функціональної ефективності комунікацій після проведення заходів збільшився та є близьким до 1.

Однак, слід зазначити, що коефіцієнт функціональної ефективності не відображає повною мірою стан комунікацій, особливо з позиції впливу на досягнення цілей, тому доцільно використовувати інтегральний коефіцієнт, який розраховується за формулою (3.3):

$$I = Q_{K_{\text{ф.еф}}} \times K_{\text{ф.еф}} + Q_{K_{\text{ек.еф}}} \times K_{\text{ек.еф}} + Q_{K_{\text{с.р}}} \times K_{\text{с.р}} \quad (3.3)$$

Де I – інтегральний коефіцієнт ефективності; $K_{\text{ф.еф}}$ – коефіцієнт функціональної ефективності; $K_{\text{ек.еф}}$ – коефіцієнт економічної ефективності;

К с.р. - коефіцієнт стратегічної результативності; QК ф.еф., QКек.еф., QКс.р. - коефіцієнти вагомості окремих показників ефективності, що визначаються експертним шляхом.

Коефіцієнт економічної ефективності показує співвідношення вигід і витрат від функціонування організаційних комунікацій і приводиться до нормативного рівня економічної ефективності. Рівень економічної ефективності комунікацій, за експертними оцінками вищого керівництва, становить для підприємства відповідно до та після проведення заходів 0,55 та 0,61. Коефіцієнт стратегічної результативності визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1 і характеризує спрямованість організаційних комунікацій на досягнення цілей підприємства. Коефіцієнт стратегічної результативності, за експертними оцінками вищого керівництва, становить 0,56 до проведення заходів та 0,63 після проведення заходів з удосконалення механізму комунікацій. Розрахунок коефіцієнту інтегральної ефективності наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок інтегрального коефіцієнту ефективності
комунікаційної політики ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»**

Показник	Вагомість	Значення показника		Скореговане значення Показника з урахуванням важливості	
		До проведення заходів	Після проведення заходів	до проведення заходів	Після проведення заходів
Коефіцієнт функціональної ефективності	0,3	0,5834	0,8062	0,18	0,24
Коефіцієнт економічної ефективності	0,3	0,55	0,61	0,17	0,18
Коефіцієнт стратегічної ефективності	0,4	0,56	0,63	0,22	0,25
Інтегральний коефіцієнт	1	X	X	0,56	0,68

ефективності					
--------------	--	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Таким чином, коефіцієнт інтегральної ефективності становить, відповідно 0,56 та 0,68, що свідчить про ефективність проведених заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Методичний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління комунікаціями ґрунтується, по-перше, на оцінці динаміки ефективності організаційних комунікацій. Отриманий в результаті вдосконалення організаційно-економічного механізму управління комунікаціями ефект - комерційно-економічний, соціальний, інноваційний, управлінський, координаційний.

Після етапів діагностики та інтерпретації результатів роблять висновки про ефективність чи неефективність організації у сфері комунікацій. Під ефективністю розуміють ступінь використання наявних ресурсів з точки зору досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах. Для більш повного розгляду ефективності необхідно розмежувати нормативну та економічну ефективність і позначити основні проблеми, що виникають при їх визначенні.

Нормативна ефективність показує, в якій мірі реалізуються цілі та завдання комунікацій, які виділяють фахівці в області комунікацій як необхідні. Інший підхід до визначення нормативної ефективності пов'язаний з розробкою стратегічного плану розвитку системи комунікацій. Керівникам слід виходити з концепції, заснованої на тому, що система комунікацій повинна постійно розвиватися, вдосконалюватися і модернізуватися.

Оцінка організаційних комунікацій повинна носити регулярний характер, що дозволяє виділити моніторинг як інструмент управління, змістом якого є систематичне спостереження і аналіз динаміки розвитку організаційних комунікацій. Моніторинг комунікаційних процесів буде сприяти накопиченню практичного досвіду в управлінні комунікаціями і

підвищенню точності прогнозування наслідків рішень.

Пропонований методичний підхід до оцінки рівня організаційних комунікацій передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта на основі показників функціональної, економічної і стратегічної ефективності, що дозволяє здійснювати моніторинг комунікаційних процесів і оцінювати дієвість комунікаційних заходів на стратегічному та тактичному рівні.

Для оптимізації комунікаційної політики підприємства необхідний перспективний план його розвитку (це дозволить підтримувати його на належному рівні і мінімізувати витрати на його утримання). При визначенні такого рівня керівництву слід брати до уваги не тільки внутрішні завдання підприємства, а й зовнішнє середовище. З цією метою розробляють план стратегічного розвитку комунікацій організації, що відповідає потребам підприємства не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Основним інструментом для здійснення такого плану служить графік щодо розвитку системи комунікацій, в якому мають бути відзначені: завдання, способи, засоби і ступінь досяжності поставлених завдань перед даною системою, а також відповідальні.

Таким чином, на основі проведеної оцінки ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» можемо зробити висновок про їх доцільність. Проведення оцінки комунікаційного механізму підприємства рекомендується здійснювати регулярно з метою визначення вузьких місць у даному механізмі та визначення напрямів його удосконалення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комунікаційна політика підприємства є однією з найважливіших складових господарської діяльності підприємства, оскільки від неї залежить успішність підприємства.

Програма комунікаційної діяльності повинна розроблятися так, щоб її виконання дало змогу реалізувати обсяг продукції, закладений у планових розрахунках виробничої програми підприємства, та забезпечити отримання планового прибутку.

При обранні певного шляху вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства обов'язково треба враховувати те, що більшість заходів можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки одночасно, тож при обранні певних заходів обов'язково необхідно розглядати їх не окремо один від одного, а в комплексі, і порівнювати альтернативні рішення.

Об'єктом дослідження стала комунікаційна політика ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

У роботі нами було розглянуто теоретичні основи розробки та реалізації комунікаційної політики підприємства, наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано основні показники його роботи.

Запропоновані основні заходи для удосконалення комунікаційного механізму підприємства: підвищення кваліфікації та навчання кадрів; оптимізація управління інформаційними потоками на підприємстві; введення у склад підприємства посади фахівця з управління інформацією; підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу; заходи із посилення командного духу; підвищення рівня технічної освіченості персоналу; оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; удосконалення інформаційної системи управління підприємством; впровадження заходів та способів захисту інформації.

Формування стратегії діяльності ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» повинно здійснюватися на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства й можливих загроз, аналізу конкурентів, на основі чого підприємство формує власні конкурентні переваги.

Для здійснення оцінки ефективності комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» пропонуємо скористатись методикою оцінки організаційних комунікацій, згідно якої проводиться інтегральна оцінка ефективності організаційних комунікацій, що включає такі складові, як оцінка функціональної ефективності, оцінка економічної ефективності та оцінка стратегічної ефективності, а також розрахунок на їх основі інтегрального коефіцієнту організаційних комунікацій.

Коефіцієнт економічної ефективності показує співвідношення вигід і витрат від функціонування організаційних комунікацій і приводиться до нормативного рівня економічної ефективності. Рівень економічної ефективності комунікацій, за експертними оцінками вищого керівництва, становить для підприємства відповідно до та після проведення заходів 0,55 та 0,61. Коефіцієнт стратегічної результативності визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1 і характеризує спрямованість організаційних комунікацій на досягнення цілей підприємства. Коефіцієнт стратегічної результативності, за експертними оцінками вищого керівництва, становить 0,56 до проведення заходів та 0,63 після проведення заходів з удосконалення механізму комунікацій. Коефіцієнт інтегральної ефективності становить, відповідно 0,56 та 0,68, що свідчить про ефективність проведених заходів з удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

При цьому слід зазначити, що оцінка організаційних комунікацій повинна носити регулярний характер. Моніторинг комунікаційних процесів буде сприяти накопиченню практичного досвіду в управлінні комунікаціями і підвищенню точності прогнозування наслідків рішень керівництва ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О.М. Маркетинг: принципи і функції: Навч. посіб. для вищих навчальних закладів. - 3-є вид., перероб. і доп. - Харків: Студцентр, 2013.
2. Журнал «Економіка, менеджмент, бізнес». URL/
<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb>
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
4. Афонин А.А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 2006. – 304 с.
5. Бажал Ю.М., Бакушевич І.В. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. для вищих навч. закладів -К. : Унів. вид-во ПУЛЬСА-РИ, 2015.-278 с.
6. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2016. – 624 с.
7. Державний комітет статистики України URL:
[//www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
8. Дудяк Р.П., Липчук В.В., Микитюк В.М., Мельник С.І. Маркетинг: Навч. посіб. для підготовки фахівців екон. спец. в аграр. навч. закл. III-IV рівнів акредитації; Держ. агроєкол. ун-т. - 2-е вид., випр. і допов.. - Житомир: Волинь, 2013. - 318 с.
9. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. –К.: Вища школа, 2016. –223с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2017. - 543с.
11. Шинкарук, Л. В. Мостенська Т. Д., Власенко Т. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ. Кондор. 2017. 342 с

12. Менеджмент : графічна і таблична візуалізація. навч. посіб. [О.Є. Кузьмін та ін.]; 4-те вид., випр. та допов. Львів. Вид-тво Львів. Політехніки. 2018. 207 с.
13. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
14. Вовченко О. Види та методики вирішення проблем у менеджменті. Успішний досвід, популярні інструменти. Управління якістю. 2019. № 11. С. 44-50.
15. Москаленко А.З., Губерський Л.В., Іванов В.Ф., Вергун А. Масова комунікація: Підручник. – К. :Либідь, 2017. – 216 с.
16. Офіційний сайт ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ» URL: <http://autoexpert-consulting.com>
17. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. – К. : Видавничий центр "Київський університет", 2009. – 308 с.
18. Прокопенко М.Д., Несторова Е.В. Формирование рыночной системы мотивации и оплаты труда на предприятиях Украины // Економіка промисловості. – 2014 – №1 – с. 157–163.
19. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. 4-те вид., переробл. і допов. Київ . Кондор, 2018. 562 с.
20. Рижкова Г. А. Особливості і перспективи розвитку ринку маркетингових комунікацій в Україні // Економічний Нобелівський вісник. – 2014. – № 1(7). – С. 375–382.
21. Рзаєв Г. І. Фінансовий потенціал підприємства та напрями його оцінки - ОНУ імені І. І. Мечникова. –2014. –Том 19. Випуск 2/4.–С. 49–55. – URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014_19_2_4/10.pdf.
22. Сервіс перевірки контрагентів YouControl URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39166720/
23. Статистичний щорічник України за 2019 рік / За ред. О.Г. Осауленка; Відповідальний за випуск Н.П. Павленко. — К.: Державний комітет статистики України, 2019. — 566 с.

24. Білявська Ю. Бірюзові організації майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. Маркетинг и реклама. 2018. №11-12. С. 44-49.
25. Миколайчук І.П. Хмурова В.В. Професіоналізм менеджерів в Україні : резерви зростання. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. №4. С.110-124.
26. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське. ДДТУ, 2019. 352с.
27. Ян В. Віктор. Продвижение. Система коммуникации между предпринимателями и рынком. – Х. : Гуманитарный Центр, 2013. – С.480.
28. Основи менеджменту : підручник; за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків. Фоліо. 2014. 846 с.
29. Management / [Stephen P. Robbins, Mary Coulter]. 15th ed. Pearson Education, Inc., Global Edition, 2020. 624 p.
30. Galbraith J. K. The New Industrial State, Hamish Hamilton, 2005. – 427 p.
31. Shannon C.E. A Mathematical Theory of Communication / Bell System Technical Journal. P – 2001. T.27. – P. 379–423, 623–656.

