

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «ФВСМ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Йосипенко  
Олександри  
Андріївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Сичова Ніна  
Вікторівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

### **«Реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві»**

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 52 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 5-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 6 сторінках.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- обґрунтувати концептуальні засади комунікаційного процесу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікаційного процесу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФВСМ»;
- провести оцінку результативності та ефективності комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»;
- розробити програму заходів щодо реформування моделі комунікативного процесу на ТОВ «ФВСМ».

*Об'єктом дослідження* є ТОВ «ФВСМ», м. Київ.

*Предметом дослідження* є методичні та практичні аспекти реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ФВСМ».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «ФВСМ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві, оцінено ефективність запровадження реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

Ключові слова: моделі комунікаційного процесу, реформування комунікаційного процесу, управління реформою комунікаційного процесу, готовність підприємства до реформування, ефективність проведення реформування.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

### **«Reforming the model of communication process in the company»**

(based on materials LLC «FVSM», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the reforming the model of communication process in trade. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of reforming the model of communication process at the company.

The dynamics of the main indicators of the company for 2020 – 2022 years to develop a program of reforming the model of communication process at the company, evaluated the effectiveness of the implementation of reforming the model of communication process at the company.

Keywords: the model of communication process, reforming of communication process, management of the communication process reform, enterprises willingness to reforming, the effectiveness of the reforming.

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління бізнесом»

**Затверджую**

Зав. кафедри

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

**Йосипенко Олександрі Андріївні**  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
«Реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві»

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

*Об'єкт дослідження:* Комунікаційні процеси в ТОВ «ФВСМ».

*Предмет дослідження:* Методичні та практичні аспекти реформування модель комунікаційного процесу на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1 Концептуальні засади комунікаційного процесу на підприємстві

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікаційного процесу на підприємстві

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ТОВ «ФВСМ»**

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФВСМ»

2.2 Оцінка результативності та ефективності комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»

**РОЗДІЛ 3. Розробка програми заходів щодо реформування моделі комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»**

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
	абезпечення студентів Положенням про випускню кваліфікаційну роботу (проект) та <b>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</b>	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
	Складання плану та підготовка <b>індивідуального завдання</b> для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
	Підготовка відгуку на випускню кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «    » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сичова Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Йосипенко О.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Сичова Н.В. \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Йосипенко О.А. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І.М. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бай С.І. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_\_ р.

## **ЗМІСТ**

**ВСТУП..... 4**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ..... 6**

1.1 Концептуальні засади комунікаційного процесу на підприємстві. 6

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та  
результативності комунікаційного процесу на підприємстві ..... 14

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО  
ПРОЦЕСУ НА ТОВ «ФВСМ» ..... 21**

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФВСМ» ..... 21

2.2 Оцінка результативності та ефективності комунікаційного  
процесу на ТОВ «ФВСМ» ..... 26

**РОЗДІЛ 3. Розробка програми заходів щодо реформування моделі  
комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»..... 38**

**ВИСНОВКИ ..... 50**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 53**

**ДОДАТКИ ..... 58**



## ВСТУП

У світі немає жодної конкурентоспроможної компанії, яка залишилася б на ринку і водночас не мала динамічної та гнучкої системи комунікаційних каналів. Крім того, немає жодної компанії, яка могла б зайняти лідируючу позицію, не працюючи у довгостроковій перспективі творчо та цілеспрямовано, щоб навести мости між різними колами у діловому світі та створити відповідну ІТ-систему.

PR-комунікація, що забезпечує залучення великих фактологічних матеріалів щодо формування бізнес-середовища в іноземних та українських компаніях, є одним з основних елементів маркетингової комунікації. Зв'язки з громадськістю представлені як зв'язок ринку, маркетингової стратегії, інтересів компанії та клієнтів. Тому знання основ PR необхідне всім учасникам маркетингової діяльності.

Як і в пам'яті комп'ютера інформація формується у формаціях «агломерованого» типу, і у торгівлі окремі структури конкуруючих компаній утворюють аналогічні сполуки, відповідальні потребам суспільства. Ці пакети в комерції активно формуються, народжуються, розширюються, але в той же час вони звичайно можуть легко розпадатися, руйнуватися і зникати з загальної ринкової взаємодії. Зв'язки інформації та комунікації та, рівні економічної, політичної та соціальної зрілості суспільства природно, безпосередньо впливають на стабільність у його функціонуванні. При цьому найважливішу роль служби відіграють у створенні умов для гармонійної взаємодії елементів системи масових комунікацій, у тому числі тематики загальних ринкових мереж, самої системи масової комунікації, каналів зв'язку з інформаційними потоками,

Теоретична та методична основа дослідження: наукову основу дослідження складають навчальні матеріали, монографії, статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем удосконалення комунікаційних процесів та формування ефективної системи комунікацій. Теоретичні аспекти

комунікаційних процесів у системі управління організацією розглядаються у зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Р. Айзенберг, Ч. Бернارد, Мескон, П. Нівз, Т.М. Орлова, М.Г. Федотова, Ф.І. Шарков, К. Ясперс та ін.

Теоретична цінність цієї роботи - вивчення основи побудови системи комунікації у створенні.

Мета дослідження - обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо реформування моделі комунікаційного процесу на підприємстві.

Завдання:

- обґрунтувати концептуальні засади комунікаційного процесу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікаційного процесу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФВСМ»;
- провести оцінку результативності та ефективності комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»;
- розробити програму заходів щодо реформування моделі комунікативного процесу на ТОВ «ФВСМ».

Об'єкт дослідження - комунікаційні процеси в ТОВ «ФВСМ».

Предмет дослідження - методичні та практичні аспекти реформування моделі комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ».

Гіпотеза: система зовнішніх та внутрішніх комунікацій формує єдиний інформаційний простір компанії. Ступінь розвитку комунікацій впливає рівень доходів у організації.

Структура: випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Концептуальні засади комунікаційного процесу на підприємстві

Робота менеджера будь-якому рівні організації не представляється без працюючої системи комунікації. Комунікація - це процес передачі від однієї до іншої людини, з допомогою інструментів, жестів, слів чи листи. Менеджер обмінюється інформацією з усіма учасниками виробничого процесу у організації. Прийняття рішень, записи коментарів, відправлення та отримання електронної пошти, перегляд звітів, підготовка презентацій, проведення зборів, все це лягає на плечі менеджера. Без комунікації немає організації, бо без неї неможливо гарантувати узгодженість дій людей. Оцінки показують, що менеджери всіх рівнів витрачають до 80% свого часу конкретні комунікації. Але вони далекі від ефективності.

Комунікація - найважливіший комунікаційний процес під управлінням організацією. Комунікація встановлює зв'язок між організацією та навколишнім середовищем, взаємодію всіх функцій управління та узгодженість рішень [16, с.66].

Організацію спілкування можна поділити на два типи: зовнішнє та внутрішнє. Вони відображають цілісність системи, а водночас її відкритість, вибір дій співробітників компанії, стиль управління керівника та взаємодію компанії з іншими об'єктами.

Сучасна система комунікацій – єдиний комплекс, який поєднує учасників, канали та засоби комунікацій. Вони у свою чергу сприяють встановленню та підтримці відносин між компанією та споживачами.

Зв'язок між рівнями та відділами має дуже необхідну функцію у створенні. У вертикальному спілкуванні інформація переміщується з рівня на інший. Вона може передаватися у низхідному напрямку. Таким чином,

співробітники нижнього рівня одержують інформацію про поточну діяльність.

Висхідна комунікація - перенесення інформації з нижчого рівня більш високий може сильно вплинути на продуктивність.

Зв'язок із рівнями, які знаходяться вище, також служить для інформування найвищих рівнів. Одним із останніх нововведень у галузі управління комунікаціями є створення груп співробітників, які періодично зустрічаються для обговорення та вирішення виробничих проблем.

Горизонтальна комунікація необхідна обміну інформацією працюючим одному рівні. Організація складається з великої кількості відділів, тому спілкування між ними необхідне вирішення завдань. Оскільки організація є системою елементів, причому взаємозалежних, керівництво має дати гарантії, що спеціальні елементи працюватимуть разом, і направляти організацію у потрібному напрямку [4, с.15].

Природно, найочевидніший приклад комунікації – це відносини між менеджером та підлеглими. Вони є прикладом вертикальної комунікації.

Оскільки є обмін інформацією між менеджером і підлеглим, як і існує обмін між менеджером і робочої групою, що він може створити за необхідності.

Оскільки всі члени групи спілкуються, кожен має можливість знайти свою роль і визначити пріоритети відділу. Також можна подумати про те, як їм слід працювати разом, про майбутні зміни в цьому та інших відділах.

Про поточні питання та успіхи, пропозиції про раціоналізацію.

Зв'язок буває одноканальним та багатоканальним. Усі мають різні інтереси, які визначають різноманітність їх спілкування. Але ваша діяльність може бути спрямована одного типу зв'язку [9,с .17].

Пріоритетною проблемою є комунікація каналами. Вона начебто не помічає інших проблем і все підкоряє одній із них. Така комунікація і буде одноканальною.

А ось багатоканальна комунікація доводить ширший підхід до завдань управління та різноманітності розв'язуваних завдань.

Крім того, характеристики одноканального та багатоканального зв'язку також визначаються інформаційною системою управління. Безліч каналів інформаційного потоку, різна інформація створюють багатоканальний зв'язок.

Зв'язок може бути стабільним і нестабільним. Обидва і з їх типів можуть грати різні управлінські ролі. Все завіситиме від того, як необхідні повідомлення визначають якість управлінських рішень і як вони впливають на процес прийняття управлінських рішень. Звичайно, поняття наполегливості у спілкуванні може бути будь-яким. Але кожен керівник знає, які зв'язки позначаються погано на його роботі, а які її покращують [11, с.71].

Спілкування може бути формальним чи неформальним. Зрозуміло, що формальні комунікації - це зв'язки, необхідні виконання функцій і повноважень, зумовлені необхідністю і системою розподілу функцій.

Такі повідомлення зазвичай мають письмову форму. Письмові повідомлення, звичайно ж, мають переваги. Вони використовуються для складання основних документів під час укладання угод та договорів, для складання корпоративних документів та інших юридичних актів, для публікації інформаційних бюлетенів, оглядів, проектів договорів та скарг, преси, презентації політики тощо.

Письмові повідомлення, як та інші види, теж мають недоліки. При написанні повідомлення ви повинні бути гранично обережними та уважними. Неважливо написані повідомлення, які супроводжуються письмовими та усними «роз'ясненнями», роблять остаточний варіант повідомлення не сприйманим та витратним.

Письмовий варіант повідомлень може виконувати ще одну функцію: зберігати документи для юридичних цілей.

Розповсюдження чуток можна назвати неформальним каналом спілкування. Оскільки чулки розповсюджують інформацію набагато швидше, ніж офіційні канали зв'язку, керівники використовують чулки для

запланованого обміну та поширення певної інформації. Однак дослідження показують, що інформація, що передається неформальними каналами зв'язку, тобто чутки, більш точна. Згідно з цими дослідженнями, більшість чуток про саму кампанію вірні.

Залежно від умов виникнення та характеру проявів у діяльності людини спілкування може бути ситуаційним та постійним.

Ситуаційне спілкування відбиває виникнення конфліктів і тому потребує особливої уваги. Таке спілкування може завдати шкоди організації.

Також таке спілкування є результатом дій менеджера. Зрештою, конфлікт не завжди є негативним явищем, за певних обставин він може бути благом для організації в цілому [12].

Спілкування може бути уявним. Уявне спілкування - це ті зв'язки, які існують відповідно до встановлених організаційних правил, але не реалізуються на практиці. Іноді уявна комунікація є можливість перекласти відповідальність у критичній ситуації.

Функції комунікативних структур.

Як і будь-яка інша організаційна структура, комунікаційні структури – це набір відносин між суб'єктами організації. Вони визначаються своїми конкретними функціями.

Основні функції комунікаційних структур:

- надавати безпосереднім органам управління організації необхідну корпоративну та спеціальну інформацію;
- збирати та аналізувати необхідну інформацію;
- планувати роботу різних відділів організації, встановлювати графіки роботи, ставити цілі;
- подбати про витратні матеріали та матеріальну підтримку;
- вирішувати інші, зокрема й соціальні проблеми, які стоять перед організацією.

У найширшому сенсі мета ділового спілкування – вносити зміни та впливати на операції таким чином, щоб це допомогло бізнесу процвітати.

Отже, є дві основні функції спілкування: інформативна та особиста. Перший здійснює процес руху інформації, другий – взаємодія особистостей. Ці дві функції тісно пов'язані.

Як говорилося вище, комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Основна мета комунікації – забезпечити розуміння інформації. інформація є об'єктом комунікації, тобто повідомлень. Тільки простий обмін інформацією не дає гарантій на ефективні спілкування між людьми, які беруть участь в обміні інформацією. Щоб краще зрозуміти процес комунікації та умови його ефективності, необхідно розуміти етапи процесу, в яких беруть участь дві або більше людей [6].

Обмін інформацією складається із чотирьох основних елементів.

1. Відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її.
2. Повідомлення, власне, інформація, закодована за допомогою символів.
3. Канал, засіб передачі.
4. Одержувач, особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

При обміні інформацією відправник та одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Основне завдання - скласти повідомлення та використовувати канал для його передачі, щоб обидві сторони зрозуміли та розділили вихідну ідею.

Взаємопов'язані кроки:

- походження ідеї.
- кодування та вибір каналів.
- передача.

□ розшифрування.

Ці елементи та етапи проілюстровані як простий моделі процесу комунікацій рис. 1.1.

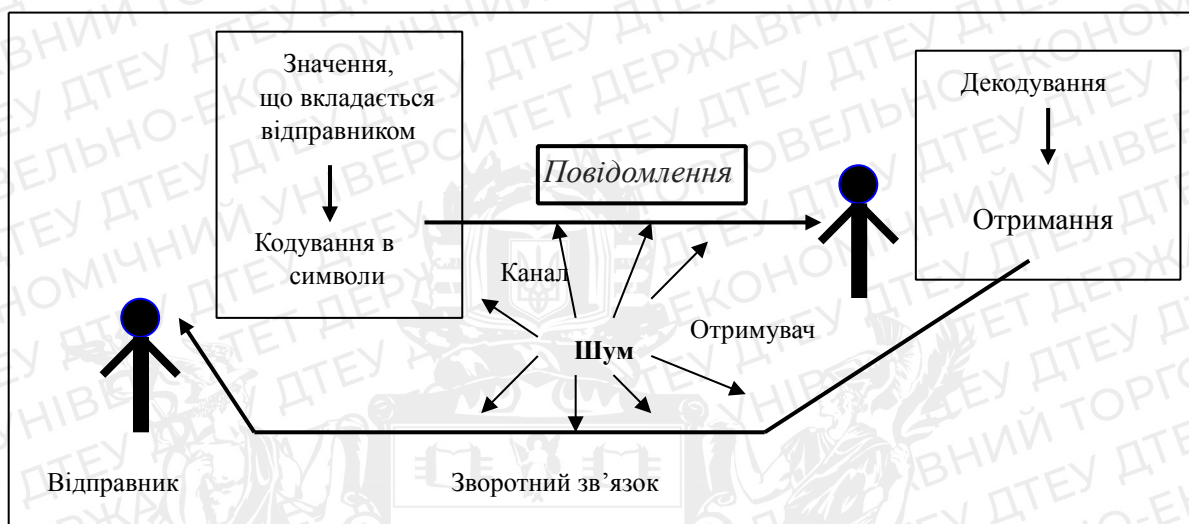


Рис. 1.1. - Елементи процесу комунікації

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Походження ідеї.

Обмін інформацією починається з появи ідеї чи набору інформації.

Відправник вирішує, яку ідею чи змістове повідомлення замінити.

Лідери, які передають незадовільну інформацію, можуть зазнати невдачі, бо керівництво робить із ними те саме. Справа в тому, що лідери часто є зразком для наслідування в поведінці підлеглих. Якщо наші керівники схильні ділитися інформацією з нами або не діляться нею з нами відкрито, ми можемо поводитися так само при обміні інформацією з нашими співробітниками, але знаходимось в іншому положенні, ніж керівник. Що дійсно потрібно зробити, то це з'ясувати, які ідеї передати, перш ніж публікувати, і переконатися, що ідеї підходять і відповідають конкретній ситуації та меті.

Кодування та вибір каналів.



Перед тим, як увести ідею, відправник повинен використовувати символи, щоб закодувати її словами, інтонацією та жестами (мовою тіла). Це кодування перетворює ідею на повідомлення.

Відправник також повинен вибрати канал, сумісний із типом символів, що використовуються для кодування.

Якщо канал не підходить для фізичного увімкнення символів, передача буде неможлива. Якщо канал зовсім відповідає ідеї, що виникла першому етапі, обмін інформацією буде неефективним. Ці канали не можуть передати серйозність порушення так ефективно, як в офіційному листі або на зустрічі.

Вибір комунікації не повинен обмежуватись одним каналом. Часто бажано використовувати два або більше середовища у комбінації. Процес ускладнюється, оскільки емітент повинен встановити послідовність використання цих засобів та визначити часові інтервали у послідовності передачі інформації. Однак дослідження показують, що одночасне використання усного та письмового спілкування часто ефективніше, ніж, наприклад, обмін лише письмовою інформацією.

Якщо зосередити увагу на обох каналах, потрібно ретельніше підготуватися і відзначити параметри ситуації. Проте письмове спілкування заборонено. В цьому випадку рух цінних паперів більше не буде керованим [13].

Багато хто дійсно хороші продукти виходять на ринок тільки тоді, коли вони вважають упаковку зрозумілою та привабливою одночасно для споживача. Так само багато людей з прекрасними ідеями не можуть згрупувати їх у символи та розмістити їх на каналах, які мають сенс і приваблюють аудиторію. Коли це відбувається, ідея, хоч і блискуча, часто зазнає невдачі. Сцена стає більш ясною, якщо розглядати її як операцію боксу. Багато хто дійсно хороші продукти виходять на ринок тільки тоді, коли вони вважають упаковку зрозумілою та привабливою одночасно для споживача. Так само багато людей з прекрасними ідеями не можуть згрупувати їх у символи та розмістити їх на каналах, які мають сенс і

приваблюють аудиторію. Коли це відбувається, ідея, хоч і блискуча, часто зазнає невдачі.

#### Передача.

У цьому етапі відправник використовує канал у тому, щоб доставити повідомлення одержувачу. Це передача повідомлення, яку багато хто плутає із самим процесом комунікації. У той самий час, бачимо, що передача ідеї - це лише одне з найважливіших кроків, які потрібно зробити, щоб передати ідею іншій людині.

#### Розшифровка.

Після того, як відправник надішле повідомлення, одержувач декодує або розшифровує його.

Декодування, те ж саме що і розшифровка, - це переклад символів відправника на значення одержувача. Якщо символи мають таке саме значення для одержувача, як і для відправника, одержувач точно знатиме, що відправник мав на увазі, формулюючи свою ідею.

Якщо реакція на ідею не потрібна, на цьому процес комунікації має закінчуватися.

Процес комунікації можна вважати успішним тільки в тому випадку, якщо одержувач отримав повідомлення і зрозумів, що відправник хотів йому передати. Якщо відправник однозначно зашифрував повідомлення і використовував відповідні засоби для надсилання, його легко розшифрувати. Якщо після розшифрування повідомлення одержувач розуміє зовсім інше, його подальші дії доцільні.

Чинники, що заважають продуктивному процесу спілкування.

Є багато перешкод для спілкування. Одержувач може не отримати призначене йому повідомлення. Так само він може не прочитати або не повністю ознайомиться з ним, а може взагалі не зрозуміти сенсу повідомлення, що мав на увазі відправник.

Дуже поширена помилка – визначити, коли було надіслано повідомлення та як воно було передано. Передача відбувається лише в тому

випадку, якщо особа, якій надіслано повідомлення, має отримати. Типові приклади передачі включають доставку листа відправнику, вимовлення слів, щоб одержувач міг почути повідомлення, або чіткі жести, щоб одержувач міг його побачити. Крім того, не можна забувати про небезпеку того, що одержувач отримує повідомлення, але зробить помилки у розшифровці.

Як бачите, щоб ефективно спілкуватися з людьми в організації, необхідно розуміти справжнє значення слів, які використовують, та змушувати розуміти значення, яке вкладається в слова, які використовуються.

Шум - це все те, що може спотворювати весь зміст інформації, що передається по каналах. Шум робить проблеми для руху та сприйняття інформації. Він може мати різну природу. У зв'язку завжди присутній певний шум, завдання менеджера - уникати підвищення рівня шуму, через який відбувається відчутна втрата сенсу повідомлення, а то й взагалі, блокування обміну інформацією.

## **1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності комунікаційного процесу на підприємстві**

Удосконалення комунікаційної системи підприємства неможливе без вибудовування системи бізнес-процесів, невід'ємною частиною яких і є комунікація (як між людьми, так між машинами, машинами та людьми). Одними з поширених підходами, що зарекомендували себе, що дозволяють поелементно декомпонувати, проаналізувати і сформувати комунікаційну систему виробничого Підприємства це функціональний та процесний підхід.

Будь-яка організація повинна постійно вдосконалювати систему комунікаційних процесів з метою підтримки рівня організаційної стабільності, конкурентоспроможності, а також підвищення швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища [3].

На етапі розвитку вітчизняної економіки відбувається поступове усвідомлення керівництвом компаній ролі комунікацій в управлінні

організацією, що значною мірою визначає актуальність проблеми формування системи ефективних внутрішньокорпоративних і зовнішніх комунікацій компанії.

Удосконалення діяльності сучасних ІТ-організацій в умовах непередбачуваного ринку, що розвивається – це необхідна умова успішного функціонування та сталого зростання бізнес. Підприємством необхідно робити різні тактичні та стратегічні дії для адаптації та розвитку, наявних бізнес-комунікацій. У свою чергу, значимість комунікацій у діяльності підприємства складно переоцінити, оскільки вони є основою зростання та розвитку підприємства.

Незалежно від вибору методу вдосконалення, необхідно визначити дорожню карту, яка відобразить послідовність дій щодо поліпшення всіх видів комунікацій на підприємстві. Подібне моделювання є поелементною візуалізацією всієї комунікаційної системи підприємства, що включає порядок дій у процесі вдосконалення. Управління процесами, що протікають в організації, включають моделювання бізнес процесів і поліпшення бізнес-процесів.

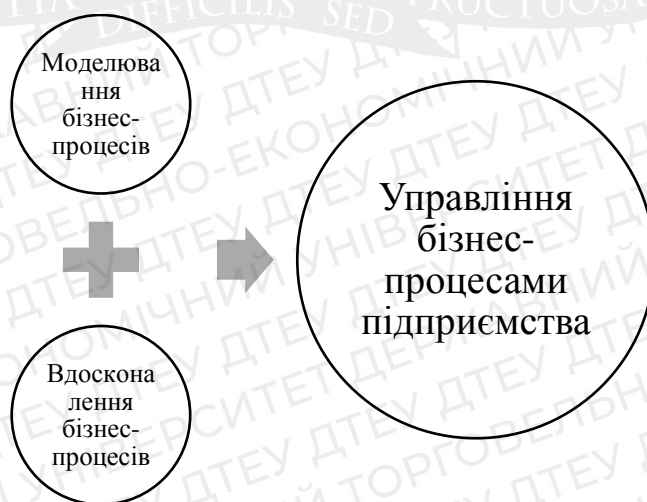


Рис. 1.2 - Складові управління бізнес-процесами підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Бізнес-модель є компактний спрощений вид бізнесу, призначений для огляду та аналіз взаємопов'язаних бізнес-процесів всієї системи підприємства. Створення бізнес-моделі може бути використане як один з

етапів стратегічного планування, що забезпечує досконале вивчення всіх комунікацій, що відбуваються між складовими елементами підприємства. Для графічного опису комунікаційної системи підприємств можна використовувати карту, що містить блок-схеми бізнес-процесів, як на малюнку.

#### Основні завдання моделювання бізнес-процесів

Кінцева мета моделювання бізнес-процесів – їх вдосконалення. Для цього необхідно фокусуватися на підвищенні цінності результатів процесу, зниження вартості та часу його виконання. Моделювання бізнес-процесів має кілька цілей:

- Опис процесу. За допомогою моделювання простежується хід процесу від початку до кінця, вимірювання його ефективності та напрямів удосконалення.
- Оцінка та стандартизація процесу. На даному етапі описуються зв'язки та закономірності, визначаються основи стандартів ефективного процесу.
- Встановлення взаємозв'язків між процесами у єдиній системі.



Рис. 1.3 – Приклад графічного зображення процесів підприємства

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Методи моделювання забезпечують фокусування на різних аспектах діяльності підприємства, містять як графічні, так і текстові інструменти, за допомогою яких можлива візуалізація основних компонентів процесу та встановлення точних параметрів та взаємних кореляцій елементів/процесів на підприємстві.

Блок-схема – метод графічного представлення процесу, у якому відбиваються операції, які відбуваються для підприємства, обмін даними, функціонування виробничих потужностей та інші комунікації, що відображаються спеціальними символами. Цей метод використовується для відображення логічної послідовності процесу комунікації та взаємодії всіх елементів системи підприємства. Основною перевагою цього є його гнучкість. Процес, що візуалізується за допомогою застосування даного способу може бути представлений у безлічі інтерпретацій та взаємозв'язках усередині системи [4].

Діаграма потоків даних. (DFD, data flow diagrams ). Схема DFD дозволяє відображати потік даних, описуючи операції за допомогою інформації про взаємодію та обмін даними. Метод ґрунтується на структурному аналізі процесів, що дозволяє декомпонувати процес на логічні рівні. Кожен процес може бути розбитий на підпроцес більш високого рівня деталізації. DFD дозволяє відображати лише потік інформації, але не потоки матеріалів. Діаграма потоку даних, що показує, як інформація надходить і виходить на певних етапах процесу, де саме змінюються інформація та зберігається у процесі функціонування того чи іншого процесу підприємства.

IDEF (Integrated Definition for Function Modeling) - це набір методів опису різних аспектів бізнес-процесів ( IDEF 0, IDEF 1, IDEF 1 X , IDEF 2, IDEF 3, IDEF 4, IDEF 5), заснований на методології SADT. Для моделювання бізнес-процесів найчастіше використовуювані методи IDEF0 і IDEF3.

Для вдосконалення бізнес-процесів використовуються певні підходи, які включають такі методи, як: Six Sigma, Lean Management (ощадливе

виробництво), Total Quality Management (загальне управління якістю), реінжиніринг, бенчмаркінг та багато інших [8].

Визначення методів, які необхідно використовувати в цій галузі - це найважливіший етап удосконалення та оптимізації процесів на підприємстві. Виходячи з цього необхідно проаналізувати кожен із них для прийняття раціонального управлінського рішення про актуальність того чи іншого методу у конкретній ситуації підприємства. На думку автора, одним з основних критеріїв вибору є життєвий цикл бізнес-процесу, що складається з таких складових:

- визначення процесу (входи, виходи, рівень взаємодії, ресурси, дані, стандартизація процесу);
- розвиток процесу (рівень адаптації процесу до потреб ринку) ;
- взаємодія з іншими процесами, його регламентація та стандартизація;
- стабільність функціонування ;
- стагнація ефективності процесу (зниження показників, що ілюструють ефективність) ;
- ліквідація чи реорганізація процесу .

Основні принципи Lean Manufacturing (Обережне виробництво) можна резюмувати таким чином:

- Визначення основної цінності товару з погляду кінцевого користувача. Організація може виконувати безліч дій, які не є важливими для споживача. Тільки в тому випадку, коли підприємство точно знає, що необхідно споживачеві, воно може визначити, які призначені для надання споживчих цінностей, а які ні.
- Визначте необхідні кроки у виробничому ланцюжку і усуньте втрат. Для цього оптимізується продуктивність та визначаються втрати. Необхідно докладно описати всі етапи від отримання замовлення до доставки товару споживачеві. Це дозволяє визначити потенціал покращення процесів.

– Розбудова ланцюжка виробничих етапів. Дії в процесах необхідно будувати таким чином, щоб між операціями не було простоїв чи інших втрат. Це може вимагати реінжинірингу процесів та впровадження нових технологій. Усі процеси повинні складатися з дій, що підвищують цінність товару.

– Випуск продукції, яка потрібна кінцевому споживачеві. Організація повинна виробляти тільки ті продукти та у певній кількості, яка необхідна кінцевому споживачеві.

– Прагнення досконалості через постійне скорочення непотрібних дій. Використання ошадливого виробництва може бути разовим. При реалізації цієї системи необхідно постійно покращувати роботу шляхом пошуку та усунення відходів.

PDCA ( Plan - Do - Check - Act - планування-дія-перевірка-дія) - це ітераційний метод, націлений на вдосконалення бізнес-процесів, також відомий як цикл Демінга .

Методологія PDCA - це найпростіший алгоритм дій менеджера з управління процесами та досягнення цілей. При безперервних перевірках можуть бути виявлені численні слабкі місця у різних процесах усередині компанії. PDCA використовується виявлення причин збоїв і підтримки всього процесу до усунення дефектів.

Six Sigma - це популярна концепція управління, спрямовану підвищення якості організації. Ця концепція була розроблена 1980 року компанією Motorola з метою зниження відхилень у виробництві електронних компонентів. Ця концепція була заснована на статистичних методах управління процесом та на роботі японського експерта з якості Генічі Тагучі.

В даний час Six Sigma розглядається як філософія, методологія та набір інструментів для поліпшення функціонування діяльності підприємства. Метод широко використовується в організаціях у різні галузі. Термін SixSigma , який використовується в назві концепції, означає випадкове



стандартне відхилення від середнього значення. Цей термін використовується в математичній статистиці. Випадкова змінна може бути охарактеризована двома параметрами – середнім значенням та стандартним відхиленням (сигма). Суть концепції Six Sigma полягає у застосуванні різних методів та інструментів процесів управління для зменшення стандартного відхилення для заданого допуску.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ТОВ «ФВСМ»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФВСМ»**

В якості об'єкта нашого дослідження ми обрали ТОВ «ФВСМ», що знаходиться за адресою 02152, місто Київ, пр. Тичини Павла, будинок 20-Б.

Основною метою створення «ФВСМ» є провадження підприємницької діяльності для отримання прибутку. Основні принципи роботи компанії: - незмінно висока якість; індивідуальний підхід до кожного покупця; гнучка цінова політика, суворе дотримання термінів виготовлення; надання можливості вибору; оптимально використати виділений бюджет.

Станом на 22.11.2021, компанія ТОВ "ФВСМ" має такі види діяльності:  
81.10 - Комплексне обслуговування об'єктів, 10.89 - Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у., 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 56.21 - Постачання готових страв для подій, 56.29 - Постачання інших готових страв, 56.30 - Обслуговування напоями, 63.99 - Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 69.10 - Діяльність у сфері права, 69.20 - Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, 70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування, 71.11 - Діяльність у сфері архітектури, 74.10 - Спеціалізована діяльність із дизайну.

У компанії чітко визначено повноваження та відповідальність за кожною посадою. Структура управління для підприємства – лінійна.

Коротка характеристика персоналу підприємства ТОВ «ФВСМ»:

Постійний штат працівників компанії складає 15 осіб:

Генеральний директор – 1 ос..

Заступник генерального директора – 1 ос.

Керівник відділу реклами – 1 ос.

Менеджери – 5 осіб.

Офіс менеджер – 1 ос.

PR менеджер - 1 ос.

СММ спеціаліст – 2 ос.

Дизайнер -1 ос.

WEB дизайнер – 1 ос.

Головний бухгалтер – 1 ос.

Таблиця 2.1.

Динаміка структури персоналу ТОВ «ФВСМ»

Показник	Розмір показника			Абс. приріст, осіб	Відносний приріст, %
	в 2019 р	в 2020 р	в 2021 р		
Керівники вищої ланки	1	1	1	-	-
Керівники середньої ланки	1	1	1	-	-
Керівники низової ланки	3	5	6	+3	100%
Фахівці	6	6	7	+1	16.6%
Всього:	13	14	15	+2	15.3%
чоловіки	2	2	3	+1	50 %
жінки	11	12	12	+1	9.0%
• від 35 до 45 років	8	10	10	+2	25 %
• від 25 до 35 років	5	4	5	-	-
• до 25 років	0	0	0	-	-
• вища освіта	12	13	14	+2	16.6%
• середня спеціальна	1	1	1	-	-
• загальна середня	0	0	0	-	-

У той самий час очевидно, що як частина маркетингової системи виходить за вузькі рамки інформаційної функції, і навіть перебирає

комунікативну функцію. За допомогою анкетування, опитувань, опитувань громадської думки та аналізу процесу продажу товарів, що використовуються при вивченні рекламної діяльності, підтримується зворотний зв'язок на ринку та зі споживачем. Таким чином можна контролювати просування товарів на ринку, створювати та закріплювати стійку систему переваг по них серед споживачів і при необхідності швидко коригувати процес продажу та рекламну діяльність. Таким чином реалізуються функції адміністрування та коригування реклами.

Розглянемо найголовніші чинники під час виборів послуг кейтерингу (рис.2.4):

- якість – одне із основних чинників, оскільки послуги кейтерингу безпосередньо впливають на просування товару підприємства міста і обсяг продажу, що є основною метою споживача;
- ціна - будь-який виробник того чи іншого продукту, хоче скоротити свої витрати на просування товару (послуги);
- асортимент маркетингових послуг пропонує вибір клієнту.

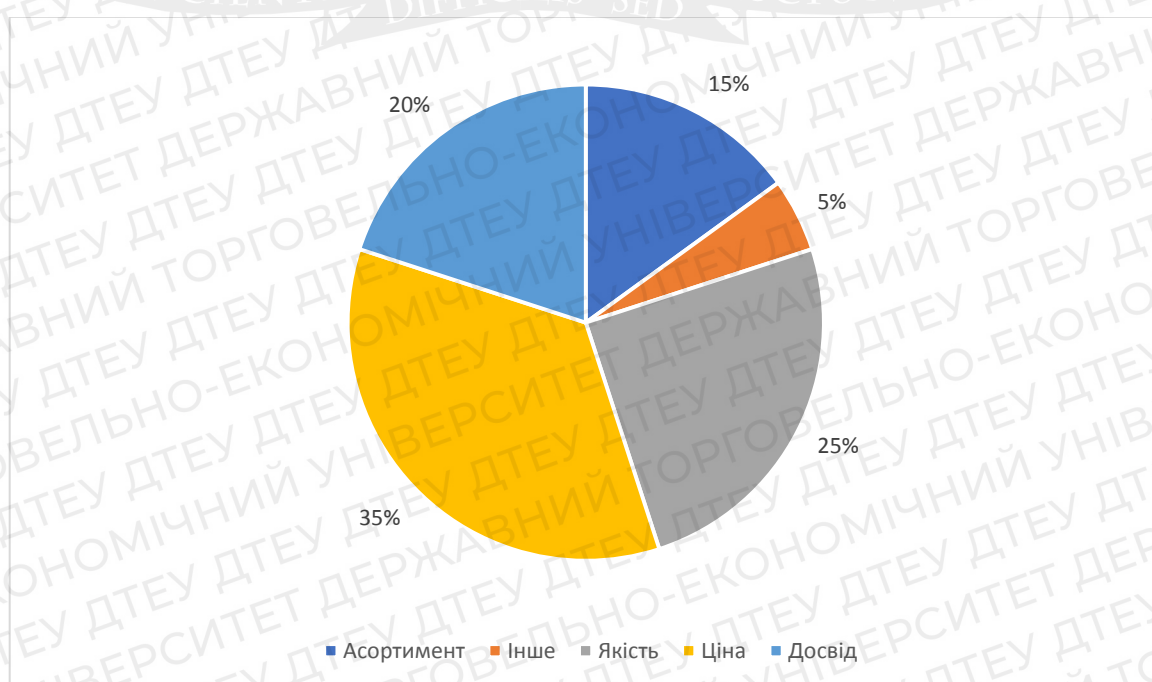


Рис. 2.4. – Чинники, що впливають на вибір компаній для кейтерингу та обслуговування

*Джерело: складено автором на основі [19]*

Значною мірою фінансовий стан залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів у активи. У процесі функціонування підприємства, величина активів та їх структура зазнають постійних змін.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники за останні 2 роки.

Розпочати аналіз фінансових результатів компанії необхідно з аналізу реалізації.

Ефективність підприємства у цілому, прибутковість різних сфер бізнесу підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова) характеризують показники прибутковості. Вони більше, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати управління, оскільки їхнє значення показує взаємозв'язок між ефектом і доступними чи спожитими ресурсами.

*Таблиця 2.2.*

**Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ФВСМ» у 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,- 2019/2021	Відн. приріст, % 2019/2021
Нематеріальні активи	1,2	19856,8	15153,9	15152,7	1262725
Довгострокові фінансові інвестиції	724,3	724,3	724,3	0	0
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>804,6</b>	<b>20686,1</b>	<b>15955,5</b>	<b>15150,9</b>	<b>1883,04</b>
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	341,9	415,9	1371,1	1029,2	301,02

роботи, послуги					
Інша поточна дебіторська заборгованість	178	1531,7	1203,0	1025	575,84
ОБОРОТНІ АКТИВИ	519,9	1996	2751,9	2232	429,31
АКТИВИ	1324,5	22682,1	18707,4	17382,9	1312,41

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+429,31%), так і необоротних активів (+1883,04%).

Таблиця 2.3.

### Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)

ТОВ «ФВСМ» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,- 2019/2021	Відн. приріст, % 2019/2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	700	28000	28000	27300	3900
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	515,7	20577,6	15185,4	14669,7	2844,62
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	485,6	1228,2	2719,9	2234,3	460,11
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	122,7	115	0	0
Інші поточні зобов'язання	305,8	697,1	680,7	374,9	122,6
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	323,2	876,3	802,1	478,9	148,17
<b>БАЛАНС</b>	<b>1324,5</b>	<b>22682,1</b>	<b>18707,4</b>	<b>17382,9</b>	<b>1312,41</b>

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4.

### Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ФВСМ» у 2019-2021 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,- 2019/2021	Відн. приріст, % 2019/2021
Фінансова автономія	0,39	0,91	0,81	0,42	107,69
Поточна ліквідність	2,49	23,61	3,43	0,94	37,75

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії.

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

За результатами організаційно-економічного аналізу ТОВ «ФВСМ» вдалося виявити, що компанія має суттєвий потенціал розвитку, зокрема, завдяки наявності сформованих конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами в даній галузі, репутації та регулярному розвитку трудового потенціалу колективу.

Як і в будь-якій організації в ТОВ «ФВСМ» існують внутрішні та зовнішні комунікації, розглянемо їх у наступних параграфах.

#### 2.2 Оцінка результативності та ефективності комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»

У методологічній частині дослідження автором визначено підходи, а також цифрові методи та інструменти вдосконалення комунікаційних процесів. Для виявлення комунікаційних процесів, для яких автором буде запропоновано управлінське рішення щодо їх удосконалення, необхідно провести додаткове дослідження, спрямоване на виявлення наступних ключових аспектів:

- цілі та завдання комунікаційної політики компанії;

- встановлена у компанії схема комунікаційних мереж;
- види використовуваних комунікацій;
- частота використання різних внутрішніх та зовнішніх каналів комунікацій;
- ключові форми внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Внутрішня комунікація - це обмін інформацією, що відбувається всередині компанії, між її структурними підрозділами.

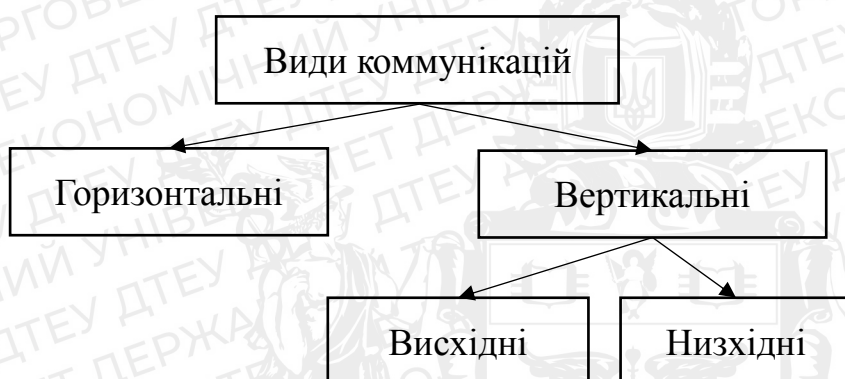


Рис. 2.5 – Види комунікацій у ТОВ «ФВСМ»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

ТОВ «ФВСМ» має такі види комунікацій:

1) Горизонтальний: представляє процес передачі між співробітниками одного рівня (лінійні керівники, які підпорядковуються один одному). Горизонтальне спілкування здійснюється з метою обміну результатами, досвідом та робочими навичками. У ТОВ «ФВСМ» це спілкування відбувається між менеджерами.



Рис. 2.6 – Горизонтальна комунікація у ТОВ «ФВСМ»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*



2) Вертикальний - це обмін інформацією між співробітниками різного рангу (між керівником та його підлеглими). У ТОВ «ФВСМ» - це інформація про виконані замовлення, про суму грошей, отриманих за ці замовлення.

Є два типи вертикалей:

- висхідні (знизу-вгору) зображують процес передачі від підлеглих керівнику як звітів про діяльність структурного підрозділи, генеральних планів і пропозицій щодо раціоналізації. У ТОВ «ФВСМ» — це інформація, яку менеджери надають менеджеру про виконані замовлення, суму грошей, отриманих за ці замовлення, та про роботу, виконану згідно з планом.

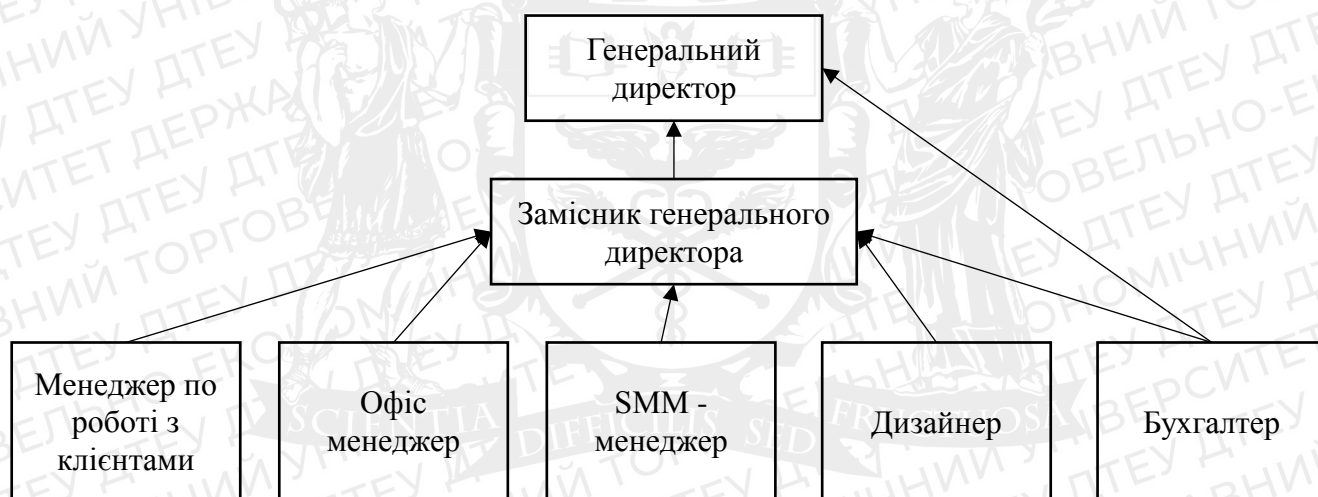
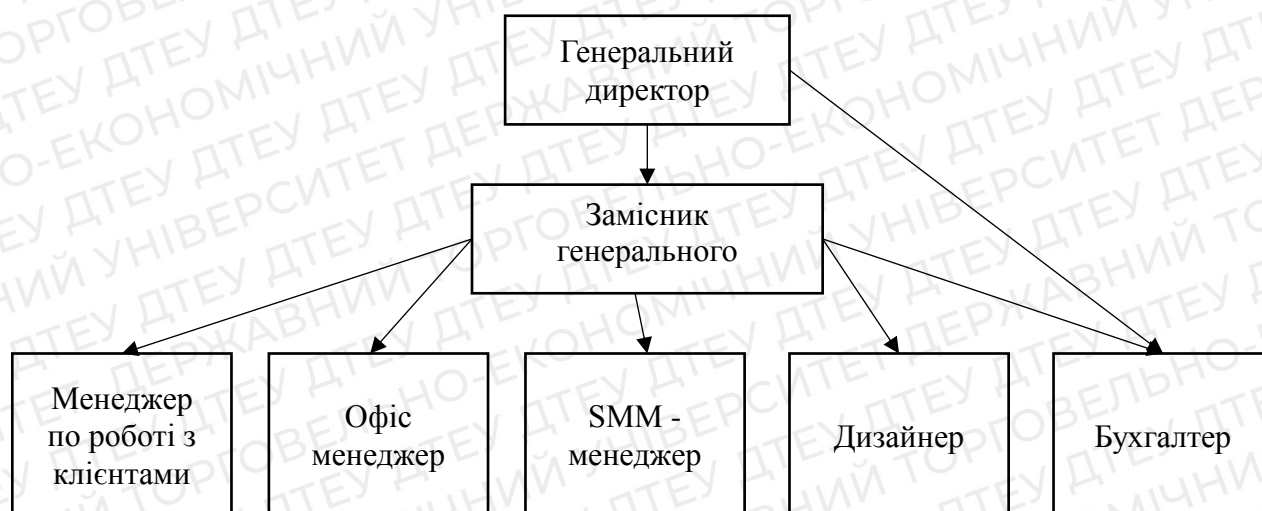


Рис. 2.7 – Висхідні комунікації у ТОВ «ФВСМ»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

- низхідні (згори-вниз) - передача інформації від керівника підлеглим у вигляді будь-яких інструкцій. Тут передається інформація про план роботи на



даний період часу та про майбутні зустрічі. Керівник також може передати менеджеру конкретне замовлення, яке надходить безпосередньо керівнику.

Рис. 2.8 – Низхідні комунікації у ТОВ «ФВСМ»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Також можна розділити спілкування на пряме та опосередковане. Пряме спілкування відбувається за допомогою природних органів, які природно передаються в дар живій істоті: рук, голови, тулуба, голосових зв'язок і т.д.

Пряме спілкування - це основна форма спілкування для людей. Також можуть використовуватися різні види спілкування. До них відносяться зустрічі, переговори та бесіди. Опосередковане спілкування пов'язане з використанням спеціальних засобів та інструментів для організації спілкування та обміну інформацією. Це ділове листування, електронна пошта або телефонні розмови.

ТОВ «ФВСМ» використовує такі форми внутрішнього спілкування: зустрічі, бесіди, ділове листування, спілкування через Інтернет, телефонні розмови.

Один з основних видів прямого внутрішнього спілкування – це зустріч. Всі зустрічі умовно можна розділити на чотири типи:

- оперативні;
- звітні (підсумкові);
- з розвитку;
- проблемні.

Організація ТОВ «ФВСМ» використовує операційні, звітні та розвиваючі зустрічі. На цих зустрічах директор ставить перед підлеглими мету. Важливо підготуватись до обговорення теми зустрічі. Чим точніше і у правильному напрямку сформульовано поточне питання, тим більше шансів

отримати бажаний результат. Кожен повинен знати, що він робить свій внесок у вирішення спільної проблеми, і не знаючи цього, неможливо грамотно прийти на зустріч і дати рекомендації щодо вирішення поставленої мети. На такі зустрічі запрошуються усі співробітники ТОВ «ФВСМ».

У ТОВ «ФВСМ» використовується вид обміну інформацією – розмова. В основному під час розмови вирішуються особисті проблеми, виявляються причини проблем та способи їх вирішення. Також під час бесіди генерального директора та заступника директора можна обговорити новий маркетинговий хід із залучення клієнтів або обговорити корпоративний захід, який має стати сюрпризом для всіх. Такі рухи зміцнюють дух усієї команди і роблять її згуртованішою.

Крім того, проводяться розмови під час звільнення з роботи. З іншого боку, ТОВ «ФВСМ» використовує повідомлення непрямого характеру. До них належать телефонні дзвінки, Інтернет та ділове листування.

Мобільний зв'язок використовується для обміну інформацією між начальством та підлеглими. Тут можна додати, що послуги мобільного зв'язку та зв'язку повністю покриваються організацією. Здебільшого мобільний зв'язок використовується обмінюватись невеликими обсягами даних чи отримання роботи. В основному це інформація про укладені договори або проблеми, що виникли, і необхідність їх оперативного вирішення. Проблеми виникають у недосвідчених менеджерів під час закриття контракту, під час контролю виконання замовлення. Цей вид спілкування став дуже поширеним у наш час, це простий та зручний спосіб обміну інформацією. Єдине, що може перешкодити обміну інформацією, - це якість зв'язку, який може бути порушений. Він використовується для швидких повідомлень та невеликої інформації.

В організації ТОВ «ФВСМ» відбувається обмін інформацією на кшталт ділового листування. Існують локальні нормативні акти. Локальні нормативні акти - документи, що містять норми трудового права, які приймає роботодавець у межах своєї компетенції відповідно до законів та інших

нормативних правових актів, колективного договору, угод, наприклад, про правила спілкування з клієнтом. Локальні нормативні акти, що приймаються роботодавцями, діють щодо працівників даного підприємства незалежно від місця виконання ними роботи. Також своїми розпорядженнями можуть регулювати внутрішні правила, наприклад, порядок звільнення співробітників, правила внутрішнього розпорядку тощо. Наказ про переведення працівника на іншу посаду в організації оформляється на підставі заяви працівника про переведення або службову записку з обґрунтуванням переказу. Платіжне доручення може бути складено у будь-якому форматі або в уніфікованих формах.

Ділова листування одна з невід'ємних частин внутрішньої комунікації з вищим керівництвом.

Написання ділових листів – це не творче хобі, якому можна присвячувати години та дні. Ділове листування – це оперативний засіб спілкування, співробітник швидко пише листи менеджерам та відповідає на повідомлення. Активно розвивається вважає кожну хвилину; діловий лист написано швидко та якісно.

Здійснюється переважно через Інтернет у вигляді електронних повідомлень.

Проаналізувавши внутрішні комунікації ТОВ «ФВСМ», можна зробити деякі висновки. Як і в будь-якій організації, у ТОВ «ФВСМ» є проблеми у комунікаціях.

Я вважаю, що однією із проблем для організації є недостатня кількість тренінгів для менеджерів. Адже для грамотної роботи потрібний досвід, і щоб його отримати, потрібно переймати його в досвідчених менеджерів.

Також можна відзначити відсутність на сайті кращих працівників, що могло б послужити черговим стимулом для виконання своєї роботи якісніше.



Рис. 2.9 – Структура зовнішніх комунікацій ТОВ «ФВСМ»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Зовнішні комунікації – це обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Його також можна розділити на прямі форми, які включають переговори та розмови з клієнтом, та опосередковані, тобто спілкування за допомогою телефонних розмов, ділового листування та Інтернету.

Переговори – важлива частина професійної діяльності. Основне зовнішнє спілкування прямого характеру у ТОВ «ФВСМ» - це, звичайно, спілкування з клієнтами.

Спілкування з клієнтами відбувається в офісі компанії, де є досвідчені фахівці, які за потреби можуть звернутися за допомогою до колег.

До кожного клієнта шукається певний підхід, виходячи із запитів та коштів клієнта. Починаючи розмову, менеджер запитує, що хоче отримати клієнт, яка саме послуга йому потрібна. Менеджер докладно розповідає клієнту про ціну, терміни роботи, додаткові аспекти. Якщо клієнта все влаштовує, менеджер заповнює договір і віддає на підпис клієнту.

У багатьох менеджерів ТОВ «ФВСМ» є постійні клієнти, вони мають телефонні номери та адреси електронної пошти своїх менеджерів. Особливості телефонного зв'язку полягають у тому, що телефон має ряд переваг, яких не вистачає іншим засобам зв'язку.

Клієнти дзвонять домовляються про зустріч по телефону, а потім вже приїжджають обмовляють умови роботи та підписують договір, якщо немає такої можливості, то менеджер сам приїжджає до клієнта, обмовивши умови договору так само по телефону. Такий підхід дуже зручний як клієнту, і менеджеру.

Менеджер завжди чемно розмовляє телефоном, ніхто не хоче втрачати клієнтів. Якщо менеджер зайнятий, він обов'язково передзвонить клієнту.

Менеджер завжди пам'ятає, що діловий діалог по телефону – це обмін інформацією, що має оперативне значення для певної мети. Він каже коротко, але інформативно.

Закінчуючи розмову, він у будь-якому випадку намагається справити гарне враження про себе.

Для зручності роботи з клієнтами та постачальниками ТОВ «ФВСМ» використовує CRM-систему Бітрікс 24, це дуже швидкий спосіб обміну інформацією.

Як це виглядає у CRM? Уявіть електронну таблицю Excel з вашою клієнтською базою, але тільки коли ви натискаєте на ім'я клієнта, відкривається зручна вкладка, яка містить всю історію роботи з ним, від першого дзвінка до покупки. Тут ви можете слухати дзвінки, переглядати історію покупок, створювати шаблони документів, писати електронний лист або смс, налаштовувати завдання. Коли клієнт дзвонить вам, CRM просить вас відкрити його картку, і ви відразу ж вітаєте його на ім'я. Навіть якщо цим покупцем раніше керував інший менеджер, ви можете легко відповісти на його запитання, не уточнюючи і не передзвонюючи. CRM сама надішле замовнику SMS про статус замовлення та нагадає йому про зустріч. В

результаті ви заощаджуєте час і свій, і час клієнта. Це означає, що ви зробите його більш лояльним та готовим до покупки.

Незважаючи на дуже активне використання мережі Інтернет, у ТОВ «ФВСМ» зовсім відсутнє активне використання соціальних мереж.

Інтернет-користувачі частіше взаємодіють із компаніями в Instagram.

Зовнішні комунікації також належать до партнерства. Партнерів обирають дуже ретельно, переговори з ними займають багато часу. Директори компаній-партнерів обговорюють умови договору та умови його укладання. Партнерами ТОВ «ФВСМ» є виробники сувенірної продукції, друкарні та багато інших. Всі ці партнери вибираються не випадково, кожен отримує вигоду від цих відносин.

Усі ці партнерські відносини укладаються між керівниками організації. Всі ці договори є дуже ефективними з двох сторін.

Рекламні конструкції можуть бути розміщені на будинках або земельних ділянках лише за домовленістю із власником цього майна. Договір розміщення зовнішньої реклами укладається терміном від 5 до 10 років.

Якщо ця власність перебуває у власності держави чи міста, право розміщення рекламної конструкції має бути отримано шляхом конкурсу чи аукціону. Отримати дозвіл на встановлення реклами на приміщенні багатоквартирного житлового будинку непросто. Необхідно буде провести загальні збори власників житла, порядок денний якого має включати такі питання:

- чи можливе розміщення реклами на даху чи стіні будівлі;
- підбір людини, яка від імені орендарів укласти договір із рекламодавцем;
- умови, зокрема умови оплати, у яких орендарі будинку зобов'язуються розміщувати рекламу.

Кожне з цих питань має бути вирішене не менше ніж 2/3 від загальної кількості голосів домовласників.

Для отримання дозволу розміщення зовнішньої реклами необхідно подати заяву до місцевих органів влади. Відповідно до статті 19 Закону «Про рекламу» до заявки має бути додана письмова згода власника на розміщення рекламної конструкції або протокол загальних зборів власників приміщень у багатоквартирному будинку. Якщо власником є сам заявник, зрозуміло, такої згоди не потрібно.

Крім того, додаються документи про зовнішній вигляд та технічні параметри рекламної конструкції. Закон про рекламу не містить точного переліку цих документів, тому вони можуть бути:

- дизайн-проект рекламної конструкції із зазначенням використовуваних матеріалів, розмірів та способу кріплення;
- комп'ютерне видання із зображенням рекламної конструкції на об'єкті;
- план-схему території (або роздрук комп'ютерної карти) із зазначенням місця розміщення зовнішньої реклами.

Взаємодія з конкурентами також можна віднести до зовнішніх комунікацій. Для якісної роботи ТОВ ФВСМ потрібно знати можливості конкурентів. Цього можна досягти шляхом моніторингу діяльності організацій та взаємодії з ними. При зустрічі на різних форумах, семінарах, виставках іноді доводиться взаємодіяти з менеджерами з інших компаній.

Проаналізувавши зовнішні комунікації ТОВ «ФВСМ», можна зробити деякі висновки. Як і в будь-якій організації, у ТОВ «ФВСМ є проблеми у комунікаціях.

Звичайно розвиток соціальних мереж також покращить зовнішні комунікації організації, привабить нових клієнтів.

Резюмуючи вищесказане, ми дійшли висновку, що саме сприятлива психологічна атмосфера, розташування і сильний моральний дух персоналу входять до числа визначальних факторів, що сприяють досягненню ефективності здійснення професійної діяльності кожного співробітника в



колективі та їх залученості в досягненні поставлених завдань. За інших рівних умов за якість морального духу співробітників персоналу відповідає грамотно організована кадрова структура та система взаємовідносини між підлеглими та керівництвом, що передбачає відсутність низки зайвих формальностей.

Беручи до уваги всі аспекти проведеного комплексного аналізу, автор зміг зробити висновок про те, що система комунікаційних процесів підприємства зараз досить ефективно вирішує першочергові завдання інформування персоналу та має високий потенціал для зміцнення та розвитку єдиного інформаційного простору в організації.

Проте, за умов нестабільності довкілля, оперативна адаптація компанії до будь-яких зовнішніх чинників – одне з ключових завдань. Ефективна та налагоджена система комунікацій у компанії дозволить стати підмогою для проведення організаційних змін у кризових умовах та дозволить здійснювати необхідні перетворення у компанії з досягненням максимальної результативності.

У першу чергу сприятлива психологічна атмосфера, розташування та сильний моральний дух персоналу входять до числа визначальних факторів, що сприяють досягненню ефективності здійснення професійної діяльності кожного співробітника в колективі та їхньої залученості у досягненні поставлених завдань. За інших рівних умов за якість морального духу співробітників персоналу відповідає грамотно організована кадрова структура та система взаємовідносини між підлеглими та керівництвом, що передбачає відсутність низки зайвих формальностей.

На підставі авторської інтерпретації та оцінки даних, отриманих при проведенні комплексного аналізу, ми дійшли висновку про ефективність системи комунікацій ТОВ «ФВСМ», оскільки вона має високий потенціал подальшого розвитку та зміцнення єдиного внутрішньокорпоративного інформаційного простору, вже зараз демонструючи успішне вирішення

пріоритетних завдань інформаційного забезпечення працівників підприємства.



### **РОЗДІЛ 3. Розробка програми заходів щодо реформування моделі комунікаційного процесу на ТОВ «ФВСМ»**

Проаналізувавши всі аспекти внутрішньої та зовнішньої комунікації та зробивши висновки про переваги та недоліки існуючої системи комунікації в організації, можна дати рекомендації щодо їх поліпшення.

Першою з виявлених проблем була нездатність розробити веб-сайт компанії. Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- додати функцію кнопки «безкоштовного дзвінка» або «безкоштовний чат». При натисканні на іконку з'являється форма, в якій клієнт може поставити питання, а менеджер - відповісти на це питання, при цьому не витрачаючи коштів і часу на телефонні дзвінки;

- додати розділ «Кращі працівники організації», в якому згідно з рейтингом менеджерів, виділяти найкращих. Свого роду «Дошка пошани». Хтось більше виконав замовлень, хтось більше залучив клієнтів. За різними параметрами.

Ще одна проблема системи комунікацій — відсутність тренінгів, вебінарів і семінарів, одночасно для всіх рівнів кваліфікації і не систематизування підготовки. Для вирішення цієї проблеми я пропоную поділити менеджерів на групи за термінами роботи в організації ТОВ «ФВСМ». У другу групу – менеджери з досвідом роботи. Розділивши менеджерів із груп необхідно реалізувати систему підготовки. Для цього необхідно менеджерів 1 групи посилати на тренінги, вебінари та семінари весь тиждень, щодня. Після цього дати їм тиждень на реалізацію набутого досвіду, після чого ще 2 заняття на закріплення набутого досвіду. Для менеджерів 2 групи проводити тренінги 1 раз на 2 тижні. На таких тренінгах навчання відбувається за допомогою дій, аналізу отриманого досвіду, зворотного зв'язку учасників, що дає можливість досліджувати свої власні

успішні (або не дуже) методи роботи та стратегії взаємодії з іншими людьми, а також здобути уроки та багато чого навчитися у безпечній ситуації тренінгу. Навіть для досвідчених менеджерів сторонній досвід може бути цікавим і пізнавальним.

Персонал відіграє важливу роль у залученні клієнтів, від його спілкування та вміння продати послугу залежить настрої клієнта її купити.

Якщо реалізувати всю систему підготовки менеджерів, то отримаємо висококласних досвідчених менеджерів зі знанням своєї справи.

Всі консультанти ТОВ «ФВСМ» повинні вільно володіти знанням про продукти клієнтів, про послуги, цінову політику. Тому їхнє навчання важливе.

При реалізації цього етапу витрати носитимуть як одноразовий, і поточний характер (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

#### План заходів та витрати на захід «Навчання персоналу»

№ п/п	Стаття витрат	Відповідальні особи	Терміни виконання	Сума, тис. грн.
1	Організація навчання	Відділ кадрів	01.11.22-01.03.23	36,21
1	Щорічне укладання договорів із бізнес школами	Відділ кадрів	01.12.22-01.01.23	42,38
2	Організація семінарів та бізнес тренінгів	Відділ кадрів	01.12.22-01.05.23	63,28
Разом витрат				141,88

Таким чином, загальна сума витрат при реалізації проекту заходів у перший рік становитимуть 141, 88 тис. грн.

Нові комунікаційні технології сприяють посиленню конкурентоспроможності та забезпечення фінансово-економічної стабільності. Таким чином, у діяльність ТОВ «ФВСМ» необхідно запровадити нові комунікаційні технології задля забезпечення зростання продажів, і навіть підвищення лояльності споживачів.

У рамках проекту було виявлено проблеми клієнтоорієнтованості компанії, вирішення яких можливе за рахунок наступних рекомендацій.

Для компанії робота з клієнтами має першорядне значення, оскільки вся її діяльність спрямована на розробку нових та ефективних каналів залучення клієнтів для своїх партнерів.

Сьогодні в практиці компаній використовуються десятки каналів лояльності клієнтів, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Але найбільш актуальними каналами є телемаркетинг, Інтернет просування, залучення партнерів для просування послуг та товарів клієнтів.

Як заходи для ТОВ «ФВСМ» пропонуємо використовувати соціальні мережі, оскільки саме у них сьогодні зосереджено до 99% потенційних конкурентів. Інтернет-користувачі частіше взаємодіють із компаніями в Instagram, ніж в інших соціальних медіа. Пост в Instagram отримує в 47 разів більший відгук, ніж у «Твіттері», яке побачить таку ж кількість людей. Крім того, підписники акаунтів компаній в Instagram у 18 разів активніші, ніж користувачі Facebook.

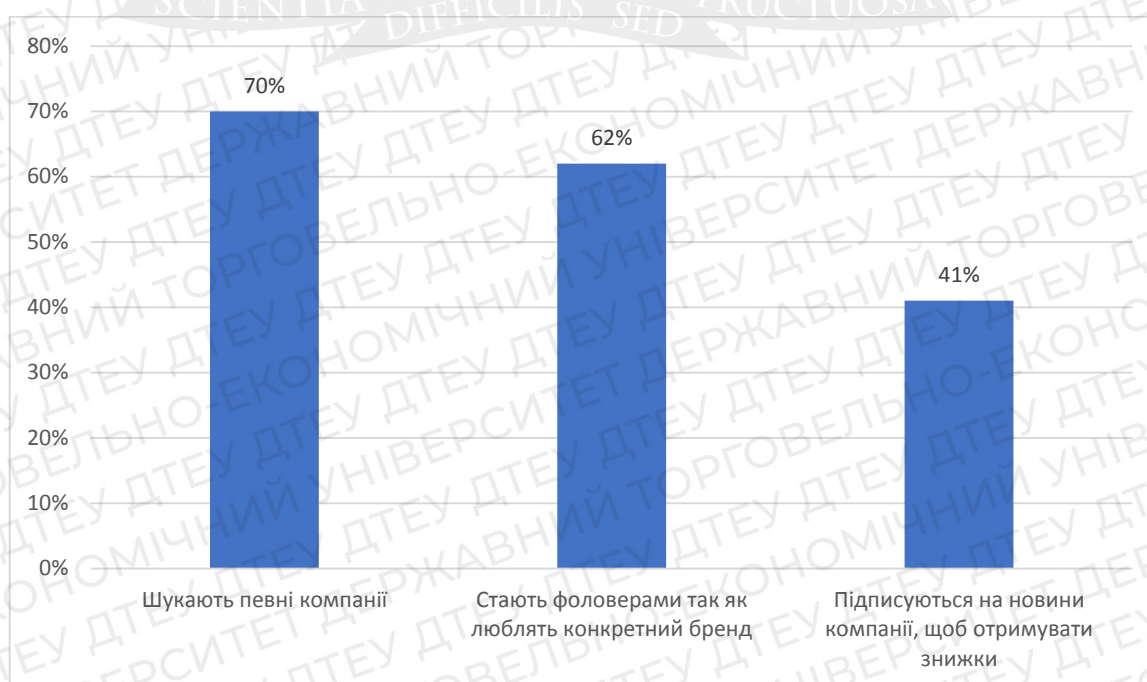


Рис 10 – Актуальність мережі Instagram у бізнес-середовищі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, 70% потенційних клієнтів шукають у Instagram певні компанії та їхню продукцію. 62% потенційних клієнтів підписуються на конкретну торгову марку (компанію). 41% потенційних клієнтів підписуються на компанії, щоб отримувати розсилку від них про продукти, бонуси та знижки.

У рамках залучення клієнтів необхідно дотримуватись наступної схеми:

### 1. Залучення інстаблогерів

Робота власних інстаблогерів дає подвійний ефект.

По-перше, вони відстежують і наповнюють контент сторінок компаній клієнтів, стежать за відвідуваністю, публікують новини компаній, інформацію про знижки, бонуси і т.д.

По-друге, підписники бачать, що сторінка постійно оновлюється, з'являється нова інформація, що викликає їхню довіру.

В результаті збільшується кількість користувачів соціальної мережі, які оцінюють контент, стають підписниками та спілкуються з компанією.

**2. Організація конкурсів.** Щоб залучити підписників, необхідно на сторінках проводити конкурси серед підписників.

Конкурси для просування компанії у соціальних мережах тривають більше одного місяця. Аналіз активності користувачів показує, що інформація про нетривалі конкурси не встигає поширитися у соціальній мережі та привернути максимум уваги. Призи у конкурсах – цінні подарунки (нехай він коштує 5-7 000), довгострокові абонементи (3-6 місяців). У конкурсах беруть участь користувачі, які люблять грати та зацікавилися пропозицією компанії («теплі» клієнти).

Головне — не прагнути штучно, нарощувати кількість підписників, а спілкуватися з користувачами та залучати їх до взаємодії з брендом.

У соціальних медіа недостатньо зосереджувати зусилля лише на тому, щоб залучити нових підписників. Важливо регулярно аналізувати, який

контент цікавить користувачів, коли і в який день тижня вони найактивніші та ін. Для цього в кожній соціальній мережі є власні інструменти.

Як показує практика, спочатку викладали в Instagram контент двох типів: комерційний (зображення із закликом до покупки або активної дії) та розважальний (фото з текстом, який не містить комерційної інформації). Користувачі швидко реагують на фановий контент: такі публікації набирають безліч «лайків» та «шерингів» за першу добу. Комерційний контент підписники оцінюють повільніше – тиждень чи довше. Це говорить про інтерес користувачів до контенту та подій бренду.

Деякі публікації розважального характеру є популярними серед користувачів. Це нейтральний контент, наприклад фотографія з емоцією дитини або зображення красивої природи без тексту. Такі пости постійно та впевнено набирали «лайки» протягом двох-трьох днів.

На підставі цього ми виділили нейтральні публікації в окремий вид контенту та створили для подібних постів власний розклад: 40% постів – розважальні, 35% – комерційні, 25% – нейтральні. За рахунок цього відсікали підписників, які цікавляться лише розважальним контентом, і не втрачали потенційних клієнтів, які оцінювали нейтральні публікації.

Проаналізувавши поведінку та реакцію підписників, можна скласти розклад для кожного виду контенту, щоб отримувати максимальну кількість залучених користувачів.

1. На добу викладати по три пости: вранці, вдень та ввечері. У понеділок людина стикається з величезною кількістю інформації, тому не готова сприймати комерційний контент. Так у цей день необхідно розміщувати дві розважальні публікації та одну нейтральну чи навпаки.

2. З вівторка по четвер клієнти налаштовані на роботу. Отже, це найоптимальніший період для комерційного контенту. У ці три дні тижня необхідно публікувати два комерційні пости та один розважальний чи нейтральний.

3. У п'ятницю та вихідні підписник чекає на «легкі» пости, тому розміщувати необхідно фанові чи нейтральні публікації.

Коли починаєш працювати за розкладом, користувачі високо оцінюють кожену посаду. Крім того, кількість переходів за посиланнями у комерційних публікаціях збільшується в середньому на 30%.

Компанія, яка планує залучати та утримувати підписників у соціальній мережі, має експериментувати з новими форматами публікацій та взаємодії з користувачами. В іншому випадку споживачі відпишуться від облікового запису і підуть до спритного конкурента.

Щоб утримати увагу споживачів у соцмережах, необхідно використовувати нові формати публікацій, ситуативний або провокаційний маркетинг тощо. Якщо обліковий запис компанії буде містити, окрім новин та оголошень, цікавий контент, яким користувачі захочуть поділитися, це забезпечить постійний приплив підписників та потенційних клієнтів.

Отже, для реалізації заходу у компанії ТОВ «ФВСМ» буде залучено інстаблогерів. Завданням інстаблогерів є робота зі сторінками компаній-партнерів, їхнє просування у соціальній мережі, наповнення контенту, проведення конкурсів тощо.

Інстаблогери будуть залучені до компанії для постійної роботи та прийняті до штату. Необхідна кількість – 2.

Таблиця 3.6.

**Витрати із залучення клієнтів через соціальні мережі Instagram**

№ п/п	Стаття витрат	сума, тис. грн.
1	Пошук та відбір інстаблогерів	10,00
2	Оплата праці	1320,00
3	Разом	1330,00

Таким чином, витрати на реалізацію заходу щодо залучення клієнтів через соціальні мережі становитимуть 1330,0 тис. грн.



Як мотивацію персоналу пропонується запровадити систему заохочення та впровадження на сайт ТОВ «ФВСМ» вкладку «Кращі працівники ТОВ «ФВСМ».

Співробітники ТОВ «ФВСМ», які досягатимуть найвищих результатів у виконанні завдань та планів, неодмінно заохочуватимуться. Заохочення застосовуються за бездоганну роботу грошовою винагородою (50%, 70%, 100% середньої заробітної плати). Види заохочень, які можна застосувати, наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

### Види заохочень

Види заохочень	Умови, необхідні для висування на заохочення	Розмір грошової винагороди у % від заробітної плати
Оголошення подяки	-	5
Нагородження почесною грамотою	Оголошення подяки	5
Занесення в книгу пошты	Занесення на дошку пошани	10
Надання додаткової оплачуваної відпустки	Незалежно від характеру діяльності	20

Далі зробимо розрахунок витрат, які матимуть поточний характер щодо реалізації даного етапу планованого проекту. Розрахунок зробимо з урахуванням існуючого річного фонду оплати праці з урахуванням річного фонду оплати праці запланованого відділу з урахуванням індексу коригування за заохочуваними співробітникам рівному 40%, який складе  $(141000 + 15060) * 40\% = 62424$  грн.

Таблиця 3.8.

### Витрати з мотивації персоналу

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	Оголошення подяки	3,12

2	Нагородження почесною грамотою	3,12
3	Занесення до книги пошани	6,24
4	Надання додаткової оплачуваної відпустки	12,48
Разом витрат		24,96

Таким чином, відзначимо, що реалізація даного етапу вдосконалення рекламної діяльності ТОВ «ФВСМ» вимагатиме здійснення щорічних поточних витрат у сумі 24, 96 тис. грн.

Для покращення комунікацій з партнерами пропонуємо запровадити партнерську програму.

Оскільки однією з проблем було виявлено відсутність комунікацій з іншими регіонами, необхідно запровадити практику відрядження менеджерів на різні заходи до інших регіонів країни, для обміну досвідом та ідеями. Також такі поїздки допоможуть розширити партнерські відносини, і навіть знайти нових клієнтів та постачальників.

У рамках проекту пропонується створення «Універсальної електронної картки», яка об'єднає послуги та товари всіх клієнтів ТОВ «ФВСМ».

«Універсальна електронна карта» дозволить клієнтурі клієнтів компанії ТОВ «ФВСМ» користуватися різними послугами та товарами на вигідніших умовах. До програми увійдуть понад 50 торгово-сервісних підприємств.

Її учасниками стануть у перший рік 25 000 громадян – власників картки. Картки буде видаватися кожному клієнту під час покупки чи придбання послуги у сумі 15000 грн. в місяць.

Формат картки – електронний.

Після накопичення суми покупок на 15 000 грн. на місяць клієнт отримує доступ до мобільного додатка «Універсальна електронна карта» від компанії, в якій було придбано послугу або товар. Після чого він проходить

реєстрацію у додатку, отримує код доступу та починає користуватися карткою, яка надасть йому знижку від 5-25% на всі види товарів та послуг від компаній – партнерів.

Перед початком реалізації цього заходу компанії ТОВ ФВСМ необхідно направити комерційну пропозицію про вступ до клубу Універсальна електронна карта. Прийнявши цю пропозицію, компанія згодна надавати учасникам програми знижку на товари або послуги від 5-25%.

Загалом це дозволить створити єдину спільноту клієнтів ТОВ «ФВСМ», організувати взаємодію в єдиному просторі та працювати з клієнтами один одного та залучати нових.

Розглянемо напрями соціальних інвестицій у розвиток відносин із клієнтами компанії ТОВ «ФВСМ».

Зміцнення довіри клієнта до бренду ТОВ «ФВСМ» - фундамент успішних взаємин зі споживачами. Щоб клієнти знову і знову робили покупки, вони повинні бути не просто задоволені, а лояльні та готові рекомендувати компанію знайомим та друзям. Найбільш типові активності в рамках цього напрямку роботи з клієнтами:

1. Збір зворотного зв'язку за наслідками попередніх покупок, робота з претензіями.
2. Поетапне залучення споживачів за рахунок використання раціональних та емоційних стимулів.
3. Реєстрація у програмі лояльності.
4. Збір ідей щодо поліпшення якості обслуговування, способів удосконалення продуктів та послуг компанії (краудсорсинг, опитування).

Розвиток потреб клієнта – створення передумов для відправки цільової пропозиції. Компанія має «розігріти» клієнта, створюючи передумови та приводи для здійснення повторних покупок.

1. Надання корисної та цікавої для споживача інформації за допомогою розсилок, соцмереж, блогів тощо.

2. Використання тригерних маркетингових комунікацій всіх етапах життєвого циклу.

3. Створення додаткових стимулів для взаємодії з брендом (наприклад, корисні онлайн-сервіси та тематичні спільноти).

Стимулювання повторних покупок – створення додаткових стимулів до здійснення покупки. Іноді потрібен невеликий імпульс для того, щоб клієнт прийняв рішення та вчинив цільову дію.

1. Надання тестового доступу або можливість безкоштовного використання послуги протягом періоду часу.

2. Запуск акцій з обмеженим терміном дії лише клієнтам компанії.

3. Надання додаткового бонусу у програмі лояльності для здійснення покупки.

Дані рекомендації дозволять підвищити лояльність та задоволеність клієнтів.

Розглянемо витрати на реалізацію програми партнерства, наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

### Витрати реалізації програми партнерства

№ п/п	Стаття витрат	сума, тис. грн.
1	Розробка концепції проекту	3,00
2	Розробка та розсилка комерційної пропозиції	0,5
3	Розробка макету та логотипу універсальної карти	6,00
4	Розробка мобільного додатка універсальної карти	40,00
5	Підключення до мобільного додатку компаній – клієнтів	10,00
6	Реклама Універсальної електронної картки (розміщення банерів у соціальних мережах на сайтах компаній-партнерів)	55,00
	Разом витрат	114,50

Таким чином, відзначимо, що реалізація цього заходу ТОВ «ФВСМ» вимагатиме здійснення витрат у сумі 114,50 тис. грн.

Проведемо оцінку економічної ефективності заходів щодо клієнтоорієнтованості. За прогнозом зростання доходів від ключових клієнтів становитиме 10-15% у 2021 році. Загальні витрати на заходи склали 21214,46 тис. грн.

Як джерело фінансування виступатимуть власні кошти компанії. У таблиці показаний аналіз ефективності проекту.

Таблиця 3.10.

**Техніко-економічні показники ефективності заходів у 2019-2020 р.**

Показники	2019 г.	2020 г.
Грошовий потік від операційної діяльності (чистий прибуток)	12354.00	13836.48
Сальдо від інвестиційної діяльності, тис. грн.	21,214	21,214
Грошовий потік, тис. грн.	12332,79	13815,27
Коефіцієнт дисконтування (Екв = 0,15)	0,87	0.76
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	10729,52	10499,60
Дисконтований грошовий потік наростаючим результатом, тис. грн.	10729,52	21229,13
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	21229,13	
Термін окупності, роки	0,20	
Рентабельність, %	15,34	

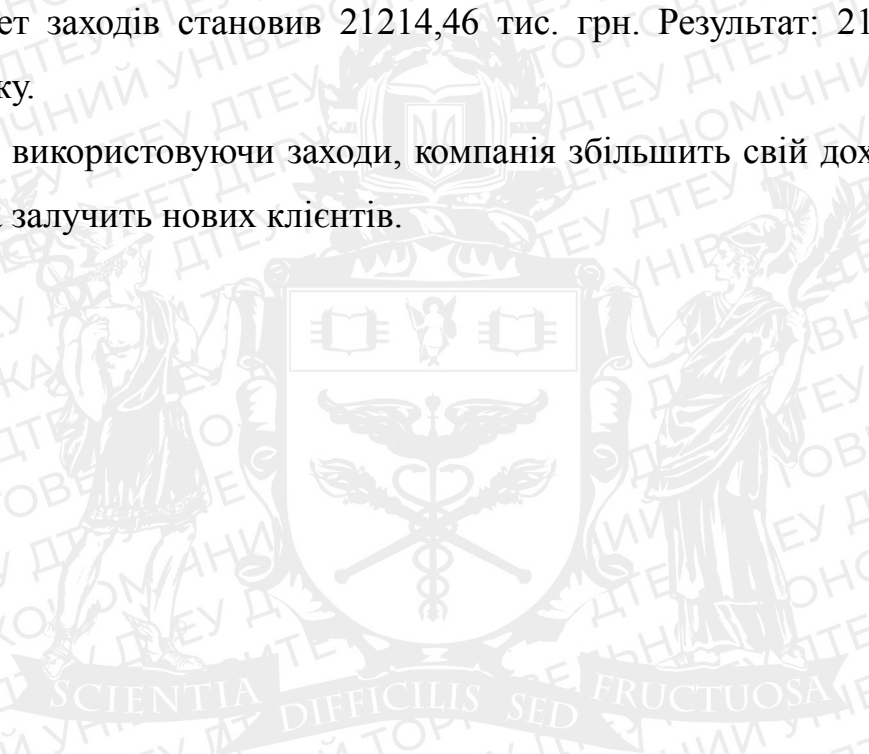
Чистий дисконтований прибуток за заходами до 2023 року становитиме 21229,13 тис. грн. При цьому вкладення окупляться за 0,2 роки. Загальна рентабельність становитиме 15,34 %.

Дослідження показало, що в рамках удосконалення комунікації було запропоновано такі заходи:

1. Навчання персоналу
2. Мотивація персоналу.
3. Соціальні мережі.
4. Партнерська програма – «Універсальна електронна картка».

Бюджет заходів становив 21214,46 тис. грн. Результат: 21229,13 тис. грн. прибутку.

Отже, використовуючи заходи, компанія збільшить свій дохід, утримає існуючих та залучить нових клієнтів.



## ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи результати роботи, ми можемо зробити такі висновки.

1. Процес комунікації більшість авторів розуміє як інформаційний обмін, а й процес, до складу якого емоційний і експресивний елементи, облік яких дуже важливий у сучасних умовах. У результаті комунікації між учасниками можливе виникнення низки бар'єрів (фонетичний, логічний та інших.). Комунікація виступає як основа роботи будь-якої компанії на ринку, виступаючи в ролі процесу взаємодії та передачі інформації. Нестача якісних комунікацій призводить до зниження ступеня керованості компанією. Отже, комунікація може і має бути елементом ефективної системи управління компанією.

Виявлено, що ключовою проблемою комунікацій між компонентами організаційної структури є невизначеність характеру відносин між структурними одиницями всередині компанії. У той же час розпорядження менеджменту компанії можуть бути не адекватні ситуації, що склалася, бути не зрозумілі співробітникам, дублюватися, а також суперечити один одному. Якщо ситуація є невизначеною, зв'язку горизонтального характеру між підрозділами чи працівниками підприємства виявляються недостатньо надійними, а інформація доходить до них у хаотичному порядку, що провокує інформаційний голод, чи розмаїття інформації суперечливого характеру.

Наразі, сучасна система маркетингових комунікацій є єдиним комплексом, який об'єднує учасників, канали та засоби комунікацій, які сприяють встановленню та підтримці взаємовідносин між компанією та потенційними споживачами в рамках досягнення довгострокових маркетингових цілей компанії.

2. Сутність управління маркетинговими комунікаціями полягає в інформаційному впливі на цільові аудиторії з метою отримання запланованої реакції ринку роздрібною торгівлі на пропозицію, що виникає.

Для України настав час серйозних змін. Криза порушила питання про забезпечення випереджувального розвитку країни не за рахунок сировини, а за рахунок навчання та концентрації інтелектуальних ресурсів економіки, експорту новітніх технологій, а також інноваційної продукції та сервісів. Одним із важливих факторів успішної модернізації економіки є впровадження передових інформаційних та комунікаційних технологій, електронних засобів масової інформації та ширше використання Інтернет-комунікацій.

Інша форма розвитку комунікацій полягає в їхньому комплексному використанні та інтеграції, що дозволяє нівелювати деякі обмеження та прогалини, вирішувати все більш складні завдання та отримувати додатковий синергетичний ефект від їхнього спільного використання.

Комунікаційна політика розглядається як найважливіша складова єдиної стратегії компанії, що забезпечує її ефективність у довгостроковій перспективі. Відповідно до викликів сучасної економіки необхідно враховувати зміст та обсяг комунікацій нового покоління, практичний досвід зарубіжних та українських компаній, які успішно впроваджують нові комунікаційні технології.

3. ТОВ «ФВСМ» є досить розвиненим підприємством, що має конкурентні переваги на ринку, стабільний фінансовий стан, високий кадровий потенціал.

Аналіз зовнішніх комунікацій ТОВ «ФВСМ» показав: як і в будь-якій організації, у ТОВ «ФВСМ» є проблеми у комунікаціях.

Також хотілося б відзначити відсутність комунікацій з іншими регіонами, що зумовлено віддаленістю територій.

4. Аналіз внутрішніх комунікацій ТОВ «ФВСМ» показав: однією з проблем організації є недостатня кількість тренінгів для менеджерів. Адже для грамотної роботи потрібний досвід, і щоб його отримати, потрібно переймати його в досвідчених менеджерів.



Також можна відзначити відсутність на сайті найкращих працівників, що могло б послужити черговим стимулом для виконання своєї роботи якісніше.

5. ТОВ «ФВСМ» необхідно приділити увагу підвищенню лояльності з боку клієнтів, тобто з їх боку скарги щодо надання послуг, на ринку працюю більшій компанії, які мають досвід роботи в даній сфері та ширший асортимент, та кваліфікований персонал.

У ході дослідження ми визначили, що реалізація комунікаційних технологій у діяльності компанії полягає у підвищенні якості управління проектами як основоположного фактора, що забезпечує задоволеність клієнта.

Розроблено рекомендації:

1. Навчання персоналу. Спрямовано на покращення навичок менеджерів, для підвищення якості роботи.
2. Мотивація персоналу. Сюди можна зарахувати матеріальні мотивації у вигляді премій, листів подяки та ін. так внесення на сайт компанії ТОВ «ФВСМ» вкладки «Кращі працівники ТОВ «ФВСМ».
3. Соціальні мережі. Тут наголос спрямований на залучення максимальної аудиторії соціальної мережі інстаграм.
4. Партнерська програма – «Універсальна електронна картка».

Бюджет заходів становив 21214,46 тис. грн. Результат: 21229,13 тис. грн. прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві / А. О. Азарова, Л. В. Байдалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4, Т.1. – С. 38–42.
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9.
3. Бебик В.М. Інформаційно(комунікацій) ний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік ри(лейшнз. К.: МАУП, 2015. 440 с.
4. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства //Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – №. 29 (68),№ 3. – С. 54-58.
5. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16 квітня 2021р.) / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 19–22.
6. Боковець В. В., Журавський В. В. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : збірник наукових праць ІІ Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 785–788.
7. Вакулєнко І. А., Сагер Л. Ю. Комунікація між стейкхолдерами як складова розбудови розумних енергомереж //Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2020: XXVII Міжнар. наук.-практ. Конф, м. Харків. – С. 13-15.

8. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. — С. 231—233.
9. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій / Н.М. Гайтина // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. — Суми : СумДУ, 2014. — Т.2. — С. 198-200
10. Гармідер Л. Д. Подієвий маркетинг як інструмент просування національних брендів товарів і послуг / Л. Д. Гармідер, А. В. Орлова // Ефективна економіка. — 2014. — №5. — С. 75–79.
11. Головська П., Кравченко М. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства //Актуальні проблеми економіки та управління. — 2016. — №. 10.
12. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора / О. В. Гранат // Економіка та держава. - 2013. - № 4. - С. 68-70.
13. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар.— К.: Центр учбової літератури, 2013. — 336 с.
14. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар.— К.: Центр учбової літератури, 2013. — 336 с.
15. Іванченко Г.В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. Регіональна економіка та управління. 2019. № 2 (24). С. 112-116.
16. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н. В. Івашова, Т. П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. — 2011. — № 1. — С. 120–126.
17. Іржавська Л. В. Використання маркетингових інструментів для покращення якості послуг торговельних підприємств / Л. В. Іржавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2013. — №1 — С. 177–180.

18. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві //Агросвіт. – 2020. – №. 12. – С. 79-86.
19. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 32. С. 131–136.
20. Лозовський О. М., Заяц О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві //Specialized and multidisciplinary scientific researches: with proceedings of the international scientific and practical conference, december 11, 2020. Amsterdam. Netherland, 2020. Vol. 1. P. 133-137. DOI 10.36074/11.12. 2020. v1. 43. – 2021.
21. Маковецька І. ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ //Економіка та суспільство. – 2021. – №. 33.
22. Міронова Ю. В. Особливості управління маркетинговою інформацією виробничого підприємства / Ю. В. Міронова, А. В. Кухар, О. Д. Ситнік // Економічний простір. – 2015 – 95, С. 220–230.
23. Міронова Ю. В., Кагляк О. О., Пітик О. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. – 2016.
24. Нижник І. В. Структура виробничого потенціалу у формуванні маркетингових стратегій підприємства / І. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №5, Т.1. – С.162–165.
25. Оксентюк Р. Організація комунікаційного процесу в управлінні інформаційними зв'язками //Електронне наукове фахове видання" Соціально-економічні проблеми і держава". – 2017. – №. 1 (16). – С. 49-60.
26. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства / І.Г.Павленко // Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 109-113.
27. Пацкун Т. В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві / Т. В. Пацкун // Економіка України. – 2014. – №5. – С. 70-76.

28. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – №. 3. – С. 24-31.
29. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 38—41.
30. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации : [учебник] / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефлбук; К.: Ваклер, 2013. – 656 с.
31. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій / Т. О. Примак. – К. , – 2009. – с. 328.
32. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 128—136.
33. Слюсарева Л. А. Удосконалення комунікаційної політики підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Слюсарева, О. М. Костіна // Економіка та суспільство. – 2018. – №16
34. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять / Я. О. Тимохіна // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 324–328.
35. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства //Вісник НУ «Львівська Політехніка. – 2010. – №. 682. – С. 145-148.
36. Якубенко І. М. Комунікаційний прорив в управлінні підприємством //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – №. 3. – С. 115-120.
37. Якубенко І. М. Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – №. 4. – С. 126-131.
38. Якубенко І. М. Розвиток комунікацій на підприємстві //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – №. 1. – С. 107-113.
39. Якубенко І. М. Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 2. С. 89–95.

40. Ястремська О. М., Челенко Ю. В. Методика визначення узагальнюючого показника ефективності маркетингового комунікаційного процесу // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – №. 1. – С. 150–159.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «ФВСМ» за 2019 рік

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу II)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
		2020	01 01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФВСМ»	за ЄДРПОУ	41325980	
Територія СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН м.КИЄВА	за КОАТУУ	8038900000	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	81.10	
Середня кількість працівників, осіб			7
Одиниця виміру: тис. три з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Авіаконструктора Антонова, буд. 5, корпус Б, к. 307, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03186		4445966

## 1. Баланс на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	( )	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	0	80.3
первісна вартість	1011	0	91.8
знос	1012	(0)	(11.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	438.5	724.3
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	438.5	804.6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	0	
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	209.9	341.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20.6	178
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14.2	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.7	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	245.4	519.9
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	683.9	1324.5

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-106.9	-184.3
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Усього за розділом I	1495	593.1	515.7
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	5.9	485.6
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	21	
розрахунками з бюджетом	1620	2.2	2.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	2.5	2.9
розрахунками з оплати праці	1630	9.2	11.7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	50	305.8
Усього за розділом III	1695	84.9	323.2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	
Баланс	1900	683.9	1324.5

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	856	580.4
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240	128.4	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	984.4	580.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	(0)
Інші операційні витрати	2180	(962.9)	(582.3)
Інші витрати	2270	(99)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1061.9)	(582.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-77.5	-1.9
Податок на прибуток	2300	( )	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-77.5	-1.9

Керівник

Михайленко Євген Олександрович

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Михайленко Євген Олександрович

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток Б  
Фінансова звітність ТОВ «ФВСМ» за 2020 рік

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2021	01	01
Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФВСМ»</b>	за ЄДРПОУ <b>41325980</b>		
Територія	<b>ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН м.КІЄВА</b>	за КОАТУУ <b>8036600000</b>		
Організаційно-правова форма господарювання	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b>	за КОПФГ <b>240</b>		
Вид економічної діяльності	<b>Комплексне обслуговування об'єктів</b>	за КВЕД <b>81.10</b>		
Середня кількість працівників, осіб	<b>13</b>			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	<b>вулиця Папаля Тичини, буд. 20-Б, ДНІПРОВСЬКИЙ р-н, м. КІЇВ, 02152, Україна</b>	<b>4445966</b>		

**I. Баланс на 31.12.2020 р.**

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	1.2	19856.8	
первісна вартість	1001	1.4	24318.6	
накопичена амортизація	1002	(0.2)	(4461.8)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	79.1	105	
первісна вартість	1011	90.4	2842.7	
знос	1012	(11.3)	(2737.7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	724.3	724.3	
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	804.6	20686.1	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси:	1100	0		
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	341.9	415.9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	178	1531.7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	44.6	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	0	3.8	
Усього за розділом II	1195	519.9	1996	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	1324.5	22682.1	

Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	28000
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-184.3	-7422.4
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Усього за розділом I	1495	515.7	20577.6
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	485.6	1228.2
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	122.7
товари, роботи, послуги	1615	0	
розрахунками з бюджетом	1620	2.8	56.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	2.9	
розрахунками з оплати праці	1630	11.7	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	305.8	697.1
Усього за розділом III	1695	323.2	876.3
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	
Баланс	1900	1324.5	22682.1

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1083.4	856
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240	279.9	128.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1363.3	984.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	(0)
Інші операційні витрати	2180	(8444.5)	(962.9)
Інші витрати	2270	(156.9)	(99)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(8601.4)	(1061.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7238.1	-77.5
Податок на прибуток	2300	( )	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-7238.1	-77.5

Керівник

(підпис)

Михайленко Євген Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Михайленко Євген Олександрович

(ініціали, прізвище)

## Додаток В

### Фінансова звітність ТОВ «ФВСМ» за 2021 рік

#### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФВСМ»</b>	за ЄДРПОУ	2022	01 01
Територія	за КАТОГТГ	41325980	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	1	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб		81.10	
Одиниця виміру:		4445966	
Адреса, телефон			

І. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	19 856,8	15 153,9
Первісна вартість	1001	24 318,6	24 479,6
Накопичена амортизація	1002	( 4 461,8 )	( 9 325,7 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	105,0	77,3
первісна вартість	1011	2 842,7	2 841,4
знос	1012	( 2 737,7 )	( 2 764,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	724,3	724,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20 686,1</b>	<b>15 955,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	415,9	1 371,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 531,7	1 203,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	44,6	173,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3,8	4,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 996,0</b>	<b>2 751,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>22 682,1</b>	<b>18 707,4</b>

Продовження дод. В

Позиція	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 000,0	28 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7 422,4)	(12 814,6)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>20 577,6</b>	<b>15 185,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	122,7	115,0
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	56,5	6,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	697,1	680,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>876,3</b>	<b>802,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>22 682,1</b>	<b>18 707,4</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 006,8	1 083,4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	279,9
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2 006,8</b>	<b>1 363,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 6 409,5 )	( 8 444,5 )
Інші витрати	2270	( 645,5 )	( 156,9 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 7 055,0 )</b>	<b>( 8 601,4 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(5 048,2)	(7 238,1)
Податок на прибуток	EM 2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>MIХАЙЛЕНКО ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ</b>	<b>(5 048,2)</b>	<b>(7 238,1)</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Михайленко Євген Олександрович

(підпис, прізвище)

Олександр Олександрович

(підпис, прізвище)

Олександр Олександрович

(підпис, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад