

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ  
ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ»**

**на матеріалах підприємства**

**ТОВ «МОРБАКС»**

Студента 4 курсу,  
405 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний ресторанний  
менеджмент»

Ніколь-  
Олександр  
СТОКОЛОС

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики

Алла  
ШИМКО

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

Валентина  
ЧИЧУН

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність поняття та структура комунікаційної діяльності підприємства.....	5
1.2. Структурування та стратегічне проектування комунікаційної діяльності на підприємстві.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОРБАКС».....</b>	<b>14</b>
2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «МОРБАКС».....	14
2.2. Дослідження комунікаційної діяльності ТОВ «МОРБАКС».....	18
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ТОВ «МОРБАКС».....</b>	<b>28</b>
3.1. Розробка комунікаційної компанії ТОВ «МОРБАКС».....	28
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	33
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ..	47

## ВСТУП

В сучасному світі, де швидкість змін та нестабільність стали нормою, ефективні комунікаційні процеси на підприємствах стають ключовим фактором успіху та виживання в умовах кризи. Кризові ситуації, що виникають як внаслідок зовнішніх факторів, так і внаслідок внутрішніх проблем, підкреслюють необхідність ефективної комунікації на всіх рівнях організації. Відмінні комунікаційні зв'язки сприяють не лише швидкому вирішенню проблем, але й забезпечують збереження довіри як серед персоналу, так і серед клієнтів та партнерів.

Актуальність обраної теми виявляється у тому, що кризові умови вимагають від підприємств не лише реактивних заходів, а й стратегійного підходу до управління комунікаціями. Завдяки належному аналізу та удосконаленню комунікаційних процесів, підприємства можуть мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та навіть використовувати їх як можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Теорія та практика управління комунікаціями детально розглядаються в наукових працях таких вчених, як Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, С. Моріарті, М. Василик, Е. Голубков та М. Рюмін. Ці наукові роботи мають велике теоретичне і практичне значення, але з урахуванням постійних змін у економічному розвитку вітчизняних підприємств із застосуванням зарубіжного досвіду, вони вимагають проведення регулярних досліджень. У сучасних умовах надзвичайно актуальним є створення і використання інтегрованого комплексу комунікаційної діяльності підприємства в системі міжнародних проектів. Це дозволить розробити та впровадити єдину комунікаційну програму з ефективним і комплексним використанням необхідних інструментів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз комунікаційних процесів на підприємстві та виявлення шляхів їх удосконалення в умовах кризи.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Вивчити сутність поняття та структуру комунікаційної діяльності підприємства.

2. Ознайомитися з принципами структурування та стратегічного проектування комунікаційної діяльності на підприємстві.

3. Провести аналіз господарської діяльності ТОВ "МОРБАКС".

4. Дослідити комунікаційну діяльність ТОВ "МОРБАКС".

5. Розробити комунікаційну кампанію ТОВ "МОРБАКС", спрямовану на досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є комунікаційні процеси на ТОВ «МОРБАКС».

Предметом кваліфікаційної роботи є шляхи удосконалення комунікаційних процесів на ТОВ «МОРБАКС» в умовах кризи.

Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових методах пізнання, включаючи системний підхід, аналіз і синтез, статистичний аналіз, а також проведення досліджень у сфері маркетингу, менеджменту, логістики та аналізу бізнес-процесів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи комунікаційної діяльності на ТОВ «МОРБАКС».

Робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність поняття та структура комунікаційної діяльності підприємства

У сучасному світі під терміном «комунікаційна діяльність» часто розуміють вплив виробника інформацією на споживача з метою стимулювання його до придбання товарів. Це спрямований в одному напрямку процес, який часто співвідносять із просуванням продукції. Науковці використовують різні підходи при визначенні терміну «комунікації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різні науковці подають різноманітні визначення терміну "комунікації"

Автор	Трактування
Аристрахова М.	процес і результат обміну інформацією
Астраханцев С.В.	Обмін інформацією між двома автономними системами в даному контексті означає передачу даних між двома особам
Бернет Д.	Складний процес, заснований на взаємодії та спілкуванні, в якому відправники вкладають відповідний зміст
Бурцев В.В.	Обмін інформацією в процесі спілкування включає передачу та прийом повідомлень між учасниками
Валько А.В.	Двосторонній обмін ідеями та інформацією - це взаємодія, під час якої учасники спілкуються, обмінюючись думками та даними, з метою досягнення взаємопорозуміння
Єфімова С.А.	Процес, яким керівники розвивають систему поширення інформації та передачі знань серед великої кількості осіб всередині організації, а також спрямований на окремих особистостей та інституції поза її межами
Мак-Дональд М.	Процес обміну інформацією, за допомогою якого керівник отримує необхідні дані для прийняття ефективних рішень та інформує співробітників про ці вирішення

*Джерело: складено на основі [1], [3], [7], [8], [10], [13], [16]*

Отже, комунікація в управлінні ґрунтується на передачі інформації. Установлення зв'язків здійснюється відповідно до визначених керівництвом завдань та цілей (рис. 1.1) [14, с. 34].



Рис. 1.1. Основні цілі комунікації

*Джерело: складено на основі [14, с. 34].*

Ефективна комунікація є кутовим каменем успішного управління у сучасному бізнесі. Незалежно від розміру підприємства, забезпечення ефективного обміну інформацією між всіма зацікавленими сторонами є вирішальним завданням. Основна мета цієї взаємодії полягає в забезпеченні оптимальної координації дій та впливу на об'єкти управління. У змінному та динамічному світі бізнесу, яким ми живемо, ефективна внутрішня комунікація виявляється необхідною складовою успіху.

Одним з ключових аспектів успішної комунікації є здатність використовувати сучасні технології. Зокрема, вдосконалення комунікаційного каналу з клієнтами вимагає відкритості до новітніх інструментів. Використання цифрових платформ, соціальних медіа та інших інноваційних інструментів може значно полегшити та покращити спілкування з клієнтами, забезпечуючи їм не лише продукти або послуги, але й відчуття важливості та уваги.

Також, слід підкреслити важливість покращення міжособистісних відносин під час обміну інформацією. Від того, наскільки ефективно співробітники взаємодіють та спілкуються один з одним, залежить їхня готовність передавати необхідну інформацію. Корпоративні тренінги з розвитку комунікативних

навичок та побудова сприятливого робочого середовища можуть суттєво підвищити продуктивність та задоволеність персоналу.

Не менш важливим аспектом є раціоналізація інформаційних потоків та фільтрація даних. Забезпечення доступу до релевантної та своєчасної інформації є критичним для ухвалення управлінських рішень. Ретельне планування та налагодження каналів обміну інформацією між окремими працівниками та групами дозволяють уникнути перенасиченості даними та забезпечують ефективну координацію завдань та дій.

Кожна поставлена ціль в сфері управління включає в себе ряд проблемних факторів, які стають бар'єрами для комунікації [9, с. 49].

Таблиця 1.2

#### Характеристика бар'єрів комунікацій

Тип бар'єру	Опис
Мовні бар'єри	Виникають через різницю мов або рівнів володіння мовою.
Психологічні бар'єри	Виникають через емоції, упередження або цінності, які заважають ефективному спілкуванню.
Інформаційні бар'єри	Виникають через те, що інформація не передається чітко або повно.
Організаційні бар'єри	Виникають через структуру або правила організації, які заважають ефективному спілкуванню.
Технічні бар'єри	Виникають через проблеми з технологіями, які використовуються для спілкування.
Міжкультурні бар'єри	Виникають через різницю в культурах, які можуть призвести до непорозумінь.

*Джерело: складено на основі [18, с. 137].*

Після визначення основних бар'єрів можна сформулювати принципи, на яких повинна базуватись комунікація в управлінні:

- 1) забезпечення автономності комунікацій - організація каналів таким чином, щоб інформація могла досягати користувача навіть у разі перебоїв;
- 2) спрощення комунікацій - зрозумілі та доступні канали та інформація для отримувача;
- 3) впровадження принципу зворотного зв'язку в комунікації - контроль за розумінням та ефективністю інформаційних каналів з боку керівництва;

4) врахування індивідуальних особливостей комунікацій - стратегія управління, що враховує специфіку сприйняття інформації працівниками;

5) забезпечення адаптивності комунікацій - система комунікації, яка легко адаптується до будь-яких змін [11, с. 24].

В результаті глибокого вивчення природи комунікаційної діяльності виникли дві концепції маркетингу, що призвело до плутанини у визначенні ключових термінів.

Ж.-Ж. Ламбен у своїх дослідженнях підкреслює важливість розробки комунікаційних програм для досягнення різноманітних цілей. Однак, окрім простого інформування про товари і послуги, комунікаційна стратегія має більш широкий спектр завдань, включаючи створення популярності на ринку та формування позитивного іміджу підприємства.

Д. Бернет додає до цього ще один аспект - створення позитивного та дружнього середовища в інформаційному просторі та суспільній свідомості. Це не лише сприяє поточному бізнесу, але і відображається на досягненні стратегічних цілей компанії. З цим погоджуються і вказані вчені, підкреслюючи, що позитивний імідж та сприятливе середовище в суспільній свідомості можуть бути вирішальними для успішної реалізації корпоративної стратегії.

Оскільки управління комунікаційними процесами стає все складнішим та важливішим в умовах конкурентного ринку, це вимагає не лише розробки програм управління інструментами просування, але і активної участі персоналу підприємства на всіх комунікативних рівнях. Сучасні компанії повинні усвідомити необхідність створення ефективної комунікаційної політики, спрямованої на залучення та утримання споживачів, а також на підвищення їх лояльності.

Ефективна комунікація в сучасному бізнесі визначається не лише самим процесом передачі інформації, але й розумінням отриманої інформації з боку отримувача. Ця взаємодія має бути зрозумілою, чіткою та відповідати первинному значенню інформації. Такий підхід передбачає подвійну відповідальність як за передачу, так і за сприйняття інформації.



У багатьох дослідженнях наголошується на тому, що існує значна різноманітність класифікацій комунікаційної діяльності підприємства. Однак жодна з них не може бути вичерпною в повному обсязі. Тому важливо провести уточнення цієї класифікації з урахуванням різних аспектів взаємодії.

В зв'язку з цим, пропонується розглянути додаткові ознаки класифікації комунікаційної діяльності підприємства. Зокрема, розглянемо такі ознаки [17, с. 154]:

1. Етапи життєвого циклу взаємовідносин. Ця ознака дозволяє класифікувати комунікаційну діяльність підприємства в залежності від етапів взаємин з клієнтами. На різних етапах життєвого циклу взаємовідносин можуть вимагатися різні стратегії та підходи до комунікаційної діяльності.

2. Готовність споживача. Ця ознака визначає, наскільки споживач готовий до взаємодії з підприємством. Враховуючи цей аспект, можна розробити індивідуалізовані стратегії комунікації, спрямовані на підвищення готовності та зацікавленості споживача у взаємодії з підприємством.

Враховуючи різні ознаки класифікації, можна розробити більш точні та ефективні стратегії комунікаційної діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути загальних та універсальних підходів до комунікації, а замість цього реалізувати індивідуалізовані та цільові стратегії, спрямовані на досягнення конкретних цілей підприємства на кожному етапі взаємодії з клієнтами.

Комунікативна діяльність між керівником та клієнтом в сучасному бізнесі є не лише засобом передачі інформації, але й потужним інструментом управління. Згідно з дослідженнями, проведеними авторами [10, с. 82], особливою формою цієї діяльності є управлінська комунікація, яка має на меті не лише інформувати, але й переконувати та впливати на поведінку клієнтів.

Управлінська комунікація включає в себе не лише передачу інформації про продукт чи послугу, але й активне стимулювання покупки. Головною метою цієї форми комунікації є прибуткова продаж, а це означає, що керівництво підприємства має забезпечити ефективний вплив на рішення клієнтів щодо придбання продукції.

Комплекс комунікаційної діяльності підприємства представляє собою систему різноманітних заходів, спрямованих на інформування та переконання клієнтів у виборі продукції фірми. Ці заходи повинні бути комплексними, регулярними та спрямованими на формування позитивного сприйняття інформації про товар чи послугу.

Важливим аспектом управлінської комунікації є не лише передача інформації, але й вміння взаємодіяти з різними типами клієнтів та враховувати їхні індивідуальні потреби та побажання. Тільки такий підхід дозволяє досягти успіху в побудові довгострокових відносин з клієнтами та забезпечити стабільну популярність продукції підприємства на ринку.

## 1.2. Структурування та стратегічне проектування комунікаційної діяльності на підприємстві

Основні складові комунікаційної діяльності підприємства, відповідно до класичної класифікації Л.О. Балабанової, включають в себе такі аспекти: стимулювання збуту, взаємодію з громадськістю та особистий продаж. Стосовно загальноприйнятого підходу, який активно використовується на Заході та останнім часом в Україні, кошти, що витрачаються на комунікаційну діяльність, класифікуються згідно з принципом інформування цільової аудиторії (таблицю 1.3) [18, с. 137].

Таблиця 1.3

### Характеристика комунікаційних інструментів

Критерій порівняння	ATL	BTL
Цільова аудиторія	Широка, охоплює масовий ринок	Вузька, чітко визначена
Мета	Підвищення впізнаваності бренду, формування іміджу, стимулювання попиту	Створення прямого контакту з потенційними клієнтами, стимулювання продажів
Канали комунікації	Телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама, інтернет-реклама	Дегустації, промо-акції, розповсюдження друкованих матеріалів, персональні продажі, e-mail маркетинг, SMM, таргетування
Переваги	Велике охоплення аудиторії,	Висока конверсія, можливість чітко

	швидкий ефект	таргетувати аудиторію, вимірювати результативність
Недоліки	Висока вартість, низька конверсія	Менше охоплення аудиторії, складніше вимірювати результативність
Приклади	Рекламний ролик на телебаченні, банер на сайті, білборд	Дегустація нового продукту в супермаркеті, розсилка купонів на e-mail, пост у соціальній мережі
Витрати	Високі	Низькі або середні
Ефективність	Висока для формування іміджу та впізнаваності бренду	Висока для стимулювання продажів

*Джерело: складено на основі [18, с. 137].*

Ця методика дозволила визначити основні характеристики BTL-комунікацій: вплив на процес продажу, можливість взаємодії з конкретним споживачем, наявність миттєвого зворотного зв'язку та короткостроковий ефект.

В даний час можливості для створення більш ефективного комплексу комунікаційної діяльності підприємства зростають завдяки утворенню BTL-комплексу. Цей комплекс об'єднує розроблені комунікаційні механізми BTL та вводить нові форми залучення економічних, правових, соціально-культурних інститутів до комплексу комунікаційної діяльності підприємства.

BTL-комплекс представляє собою систему комунікацій, що використовує всі необхідні технології та інструменти для брендингу та розширення цільових аудиторій.

У контексті підвищення ефективності роботи персоналу застосовують комунікаційні методи. Управління персоналом здійснюється вплив на господарську діяльність підприємства. Якісна інформація сприяє зростанню ділової активності підприємства, зниженню ризиків і збільшенню обсягів продажів продукції чи послуг.

Вплив комунікацій на продуктивність є необхідною частиною діяльності підприємства. Цей процес складний, оскільки для досягнення якісної продуктивності співробітників потрібно враховувати всі фактори, які впливають на комунікацію.

Суть у тому, що співробітники, які менше залучені, зазвичай не мають емоційного зв'язку зі своєю компанією. Вони не гордяться своєю роботою, не є

послами бренду та не поділяють цінності компанії. Коли співробітники відчують невдоволеність або відчуженість, вони не проявляють ініціативи введення нововведень чи проактивного підходу до розвитку бізнесу, оскільки не відчують залучення до компанії. Однак для досягнення нових висот у бізнесі важливо залучити всіх працівників.

Ефективність роботи визначається тим, наскільки успішно працівник виконує завдання своєї посади. Вона включає якість та кількість виконаної роботи, точність та швидкість виконання, загальну продуктивність на робочому місці. Багато компаній пов'язують ефективність роботи з можливістю отримання підвищення або винагороди, тому вони стежать за нею шляхом аналізу даних, таких як обсяг продажів, кількість клієнтів, яких відвідує працівник, кількість дефектів чи скарг клієнтів.

Формування трудової комунікації значуще залежить від прийнятих працівником трудових норм і цінностей, що визначають подальшу трудову діяльність та спосіб життя.

Один з основних способів комунікації між керівником і підлеглим - це стимулювання до праці. Стимул - це об'єкт, цінність або бажана подія, які мотивують працівників до праці. Роботодавці можуть використовувати компенсаційні стимули, такі як бонуси чи участь в прибутку, і стимули визнання, такі як подяки чи сертифікати досягнень.

Заохочення може включати подарунки, грошові винагороди, або подарункові сертифікати. Це може бути також пов'язано з визнанням, подяками чи оголошенням досягнень працівників. Запитання працівників про те, які види заохочень їм найбільше підходять, може служити першим кроком у створенні ефективної системи мотивації на роботі.

Заохочення включають різні ініціативи, такі як корпоративні заходи, оплачувані компанією сімейні події, зустрічі з морозивом, відзначення днів народження, спортивні події та навчальні курси для підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, колектив розробників продукту, який досягає мети першої фази проекту, може влаштовувати спільне святкування.

Незалежно від розміру компанії, внутрішня комунікація між співробітниками завжди є однією з найважливіших пріоритетів роботодавця, і це пов'язано з корпоративною культурою та цінностями.

Одним із способів підвищення комунікації між керівником та підлеглими є використання матеріальних заохочень. Заробітна плата відіграє важливу роль у трудовій діяльності та є основним стимулом для працівників.

Крім того, ефективність роботи пов'язана з особистими якостями, зокрема з рівнем свідомості. Організовані, надійні та орієнтовані на досягнення люди перевершують інших в різних контекстах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОРБАКС»**

### **2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «МОРБАКС»**

ТОВ «МОРБАКС» - це компанія, яка створена для успішного ведення бізнесу в галузі комп'ютерного програмування. Зареєстрована у 2018 році і до цього дня продовжує свою діяльність. Згідно з останніми оновленнями даними, компанія не перебуває в процесі припинення, що свідчить про її надійність і успішний шлях в сфері бізнесу.

Основна сфера діяльності «МОРБАКС» - комп'ютерне програмування, яка відповідає коду виду економічної діяльності 62.01. Це свідчить про спеціалізацію компанії в інформаційних технологіях, що є однією з найбільш перспективних галузей у сучасному світі.

Крім основної діяльності, «МОРБАКС» також здійснює діяльність у сфері консультування з питань інформатизації, що дозволяє компанії розширювати свої можливості та пропонувати клієнтам комплексні рішення у цій області.

Сучасні підприємства, особливо ті, що спеціалізуються у галузі комп'ютерного програмування, як Товариство з обмеженою відповідальністю «МОРБАКС» (ТОВ «МОРБАКС»), стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї системи управління для забезпечення конкурентних переваг та стабільного розвитку. Виявлені ключові аспекти формування сучасних систем управління, такі як виробнича, інтелектуально-кадрова та інформаційно-аналітична, є важливими для досягнення успіху на ринку.

У контексті змагання на ринку програмного забезпечення важливою є здатність підприємства до швидкої адаптації до змін у технологічному середовищі та вимогах клієнтів. Це вимагає не лише наявності технічних знань, а й відповідного інтелектуального потенціалу персоналу, а також ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка дозволяє оперативно оцінювати ринкові тенденції та конкурентні можливості.

Проте, успіх сучасного підприємства в сфері програмного забезпечення не залежить лише від технічних аспектів. Вирішальну роль відіграє людський фактор. Підвищення значущості людського капіталу та мотивації персоналу стає стратегічним завданням для ТОВ «МОРБАКС» та подібних підприємств.

Зосередження на побудові ефективної комунікаційної системи та встановлення нових механізмів мотивації персоналу допоможе не лише збільшити продуктивність працівників, а й сприятиме покращенню внутрішнього підприємницького середовища, що в свою чергу позитивно вплине на якість розроблюваного продукту.

Такий підхід є ключовим для забезпечення стійкої конкурентоспроможності ТОВ «МОРБАКС» на ринку та сприяє загальному економічному зростанню країни через розвиток інноваційного сектору та залучення висококваліфікованих кадрів. У результаті, ефективна комунікаційна система та механізми мотивації працівників стають ключовими чинниками успіху не лише конкретного підприємства, а й економіки в цілому.

Розглянемо аналіз фінансових показників діяльності компанії «МОРБАКС» за 2021-2023 роки, що відображений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «МОРБАКС»  
за 2021-2023рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1824000	1446982	1694982	-129018	-7,07
Валовий прибуток, тис. грн.	-1416000	-4681000	-2841000	-1425000	+0,63
Чистий прибуток, тис. грн.	227982	410982	225982	-2000	-0,87
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	350000	560000	500000	+150000	+42,85
– оборотних активів	4910000	8794000	6150000	+1240000	25,25
Фондовіддача, грн.	130,286	147,036	11,300	-118,986	91,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,372	0,278	0,275	-0,097	-26,07

Середньооблікова чисельність працівників, чол.	14	26	19	+5	+3,6
Продуктивність праці, тис. грн	3257142,9	3166923,1	297368,4	-2959774,5	-90,87
Рентабельність підприємства	7,036%	5,765%	4,981%	-2,055%	-29,2

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Загальний аналіз динаміки показників підприємства за період з 2021 року по 2023 рік свідчить про змішаний результат. Несприятливі тенденції спостерігалися у таких показниках, як чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, фондівдача та продуктивність праці, які зазнали відповідно -7,07%, +0,63%, -91,33% та -90,87% відхилення.

Однак середньорічна вартість необоротних активів зросла на 42,85%, а коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 26,07%, що може свідчити про певне покращення у управлінні активами. Крім того, середньооблікова чисельність працівників зросла на 3,6%, що може вказувати на збільшення потенціалу виробництва. Рентабельність підприємства також зменшилася на 29,2%.

В цілому, необхідно звернути увагу на виправлення негативних тенденцій та вдосконалення стратегій управління для подальшого покращення фінансового стану підприємства.

Подальше обговорення зосередимо на відносних показниках ліквідності та платоспроможності компанії «МОРБАКС», які представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «МОРБАКС» за 2021-2023 рр.

Показник	Оцінка показника	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	1,32	1,68	1,81	0,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	1,00	1,51	1,58	0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,05	2,92	0,44	0,39
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,81	0,91	0,89	0,08
Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,73	0,56	0,57	-0,17

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*



Загальний аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства за період з 2021 року по 2023 рік показує здебільшого позитивні тенденції. Загальний коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності відзначаються показниками, що перевищують рекомендовані значення, зросли на 0,50 та 0,58 відповідно, що свідчить про покращення платоспроможності та здатності підприємства швидко погашати поточні зобов'язання.

Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,39 відхилення, що може вказувати на певне погіршення здатності компанії забезпечити своєчасні виплати. Частка оборотних активів в загальній сумі активів залишається близькою до запланованої величини, що вказує на стабільне розподілення активів. Однак частка виробничих запасів в оборотних активах має деяке зниження на 0,17 відхилення, що може свідчити про певні труднощі у керуванні запасами.

У цілому, компанія показує позитивні тенденції в фінансовій стійкості, але для підтримки та покращення ліквідності необхідно уважно контролювати управління оборотними активами та забезпечити адекватну реакцію на зміни в економічному середовищі.

У таблиці 2.3 наведено дані щодо показників фінансової стійкості компанії «МОРБАКС».

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «МОРБАКС»

Показник	Оцінка показника	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,39	0,46	0,51	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,59	2,17	1,96	-0,63
Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,61	0,54	0,49	-0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	0,63	0,85	1,05	0,42
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	>0,2	0,73	0,56	0,57	-0,17

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Протягом 2021-2023 рр. спостерігається певний розвиток фінансових показників підприємства. Водночас, важливо відзначити, що певні показники, такі як коефіцієнт автономії та коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом,

залишаються нижче рекомендованих значень. Слід звернути увагу на підвищення коефіцієнта фінансової стабільності, що свідчить про зростання стійкості фінансової ситуації підприємства. Необхідно продовжувати зусилля для покращення фінансової позиції та забезпечення стійкості у майбутньому.

Наступним кроком буде аналіз показників оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «МОРБАКС» за період з 2021 по 2023 рік, який представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «МОРБАКС» за 2021 – 2023 рр., %

Показник	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р.
Валова рентабельність виробничих витрат	121,79	112,32	116,59	-5,20
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	11,23	22,25	22,34	11,11
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,80	6,84	8,82	3,02
Рентабельність основної діяльності	21,07	17,82	13,95	-7,13
Рентабельність операційної діяльності	21,07	17,82	13,95	-7,13
Рентабельність активів	45,55	44,15	63,46	17,91

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Протягом 2021 по 2023 роки спостерігається змішана динаміка фінансових показників підприємства. Валова рентабельність виробничих витрат зазнала невеликого зменшення в 2023 році порівняно з 2021 роком. Однак коефіцієнт окупності виробничих витрат та коефіцієнт окупності чистого доходу показали позитивну динаміку зростання протягом цього періоду. На жаль, рентабельність основної та операційної діяльності зазнали відносно значних знижень у 2023 році порівняно з 2021 роком. Проте рентабельність активів значно зросла в 2023 році, що може свідчити про позитивні зміни в управлінні активами.

Загалом, ці показники вказують на потребу уважного аналізу та управлінських рішень для забезпечення стабільності та ефективності фінансової діяльності підприємства у майбутньому.

## 2.2 Дослідження комунікаційної діяльності ТОВ «МОРБАКС»

Керівництво ТОВ «МОРБАКС» зосереджується на управлінні комунікаційною діяльністю, визначаючи систему стратегічних цілей для розвитку збуту підприємства. Місія повинна бути чітко розкритою та визначати пріоритети, які компанія вважає основною стратегічною метою. Таким чином, крім розробки загальної мети, важливо визначити її зміст та стратегічні напрями для основних груп зацікавлених сторін, які взаємодіють з підприємством.

Неоспоримо, що кожна особа прагне мати змістовну, цікаву та корисну роботу при гідних умовах праці, вона також прагне до визначеності в перспективах власного росту.

Отже, на основі сформованих місії та цілей, вище поставлене керівництво ТОВ «МОРБАКС» визначило основні стратегічні завдання, групуючи їх за напрямками розвитку підприємства на 2023 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Формування цілей розвитку ТОВ «МОРБАКС» на 2023 рік

Напрями розвитку	Цілі розвитку
1. Збільшення обсягів продажів	- Збільшити обсяг продажів на 15% порівняно з 2022 роком. - Розширити дилерську мережу на 20%. - Вийти на нові ринки збуту.
2. Підвищення рентабельності	- Знизити собівартість продукції на 5%. - Оптимізувати витрати на маркетинг та рекламу. - Підвищити ціни на продукцію на 10%.
3. Покращення якості продукції	- Впровадити систему управління якістю ISO 9001. - Зменшити кількість реклаमाцій на 50%. - Розробити та впровадити нові продукти, що відповідають потребам ринку.
4. Підвищення кваліфікації персоналу	- Провести навчання персоналу з питань нових продуктів та технологій. - Підвищити рівень володіння персоналом іноземними мовами. - Запровадити систему мотивації персоналу.
5. Розвиток корпоративної культури	- Створити та впровадити корпоративний кодекс поведінки. - Провести командні тренінги. - Підвищити рівень корпоративної відповідальності.

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Цінова стратегія ТОВ «МОРБАКС» відрізняється розсудливістю. Головною метою ціноутворення є спрямування на збут, оскільки підприємство перебуває на етапі поетапного зростання у життєвому циклі продукції.

Кадровий склад підприємства є важливим активом, який передбачає менше контролю, та очікує своєчасну та справедливую економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високопродуктивну й якісну роботу. У сучасності ефективний комунікативний процес та стимулювання до праці дозволяють особистості та фахівцю відчутти себе реалізованими, що робить можливим збереження талановитих та перспективних працівників у конкурентних умовах. Важливо, щоб керівництво враховувало поради робітників.

Один із способів покращення комунікації в організації - це активне залучення адміністраторів і менеджерів до ділових зустрічей, де можна виявити ключові проблеми, сформулювати цілі та завдання. Початковим кроком є визначення основних цілей внутрішніх комунікацій для підвищення продуктивності діяльності підприємства. Основні цілі внутрішніх комунікацій наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Опис головної мети внутрішньої комунікації в компанії «МОРБАКС»

Ціль	Опис
Інформування	Забезпечення працівників точною, актуальною та повною інформацією про діяльність компанії, її цілі, стратегії, плани, досягнення, події тощо.
Мотивація	Підвищення рівня мотивації та залученості працівників до роботи в компанії, стимулювання їх до більш продуктивної та результативної праці.
Об'єднання	Створення атмосфери єднання та командного духу серед працівників, сприяння співпраці та взаємодопомозі.
Навчання	Забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для виконання ними своїх робочих обов'язків, сприяння їх професійному розвитку.
Зворотний зв'язок	Налагодження ефективного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, збирання їхніх ідей та пропозицій щодо покращення роботи компанії.
Управління репутацією	Створення та підтримка позитивного іміджу компанії серед її працівників, сприяння лояльності до неї.

*Джерело: складено на основі даних [31]*

Ця таблиця відображає ключові цілі, пов'язані з управлінням персоналом в компанії. Інформування працівників є важливим елементом, щоб забезпечити їх точною і актуальною інформацією про діяльність компанії та сприяти розумінню цілей і стратегій. Мотивація сприяє підвищенню продуктивності та результативності праці, створюючи стимули для працівників. Об'єднання працівників в команду сприяє співпраці та взаємодопомозі, що підвищує ефективність роботи. Навчання надає працівникам необхідні знання та навички для професійного розвитку. Зворотний зв'язок дозволяє збирати ідеї та пропозиції працівників для покращення роботи компанії. Управління репутацією допомагає створити позитивний імідж компанії серед її працівників і сприяє їхній лояльності. Загалом, ці цілі спрямовані на підвищення ефективності та успішності компанії через розвиток і підтримку її персоналу.

Незалежно від розміру підприємства, ефективна комунікація має вирішальне значення як для малих, так і для великих компаній. Успішна діяльність на ринку вимагає не лише зв'язку зі співробітниками, але й з клієнтами. Для покращення комунікації з клієнтами важливо використовувати сучасні технології.

Управління підприємством супроводжується як позитивними, так і негативними аспектами. Основні переваги та недоліки внутрішньої комунікації у ТОВ «МОРБАКС» можна знайти у додатку А.

Сучасні українські підприємства, включаючи ТОВ «МОРБАКС», нерідко використовують премії та невеликі виплати у зв'язку з різдвяними святами для мотивації працівників. Проте ці методи не завжди є ефективними, особливо у довгостроковій перспективі. Оптимальним рішенням є комплексне застосування різних методів, зокрема індивідуального підходу до працівників з урахуванням їхніх потреб та інтересів.

Зарубіжний досвід показує, що для оптимізації системи мотивації праці необхідно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Наприклад, стимулювання участі працівників в прибутку, залежного від їхньої

продуктивності та раціоналізації витрат, може стати додатковим фактором для поліпшення комунікації та підвищення мотивації.

ТОВ «МОРБАКС» може також розглянути перехід на гнучкий графік роботи, що сприятиме взаємозамінності працівників і підвищить їхню продуктивність

У своїй комунікаційній діяльності ТОВ «МОРБАКС» має використовувати різні методи, включаючи рекламу в пресі та Інтернеті. Важливо, щоб організація зовнішньої комунікації відображала бачення та місію компанії, спрямовані на досягнення лідерства в галузі та забезпечення якісних послуг для клієнтів.

Внутрішня корпоративна культура ТОВ «МОРБАКС» також грає важливу роль у стратегічному успіху компанії. Етичні принципи, загальноживані цінності та співпраця в колективі є ключовими для побудови ділових відносин як з персоналом, так і з партнерами, конкурентами та суспільством загалом.

Отже, для досягнення стратегічного успіху та підвищення ефективності роботи, ТОВ "МОРБАКС" має розглянути комплексний підхід до мотивації працівників та комунікаційної стратегії, зосереджуючись на індивідуальних потребах та інтересах працівників, а також на побудові позитивних відносин з усіма зацікавленими сторонами.

Проаналізуємо види комунікаційних заходів ТОВ «МОРБАКС» за період з 2021 по 2023 рік в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз видів комунікаційних заходів ТОВ «МОРБАКС» протягом  
2021-2023 років

Товарна позиція	2021		2022				2023			
	Дохід	Структура	Дохід		Структура		Дохід		Структура	
	Факт, тис. грн.	Част, %	Факт, тис. грн.	Темп зростання до 2021 року,	Частка, %	Абсолютне відхилення до 2021	Факт, тис. грн.	Темп зростання до 2021 року,	Частка, %	Абсолютне відхилення до

				%		року		%		2021 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Зовнішня реклама	8877	33,1	12243	37,92	35,8	2,7	17529	43,2	34,2	-1,6
2. Поліграфічна продукція	12256	45,7	13747	12,17	40,2	-5,5	20297	47,6	39,6	-0,6
3. Реклама у газетах	4237	15,8	7387	74,32	21,6	5,8	9687	31,1	18,9	-2,7
4. Інтернет-реклама	1448	5,4	821	-43,33	2,4	-3	3742	355,9	7,3	4,9
Разом	26818	100	34197	27,52	100	0	51254	49,9	100	0,0

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

З таблиці видно, що протягом трьох років дохід від зовнішньої реклами, поліграфічної продукції та реклами у газетах зростає, в той час як дохід від інтернет-реклами зменшувався. Найбільший приріст доходу спостерігався у сегменті поліграфічної продукції, тоді як інтернет-реклама втратила свою популярність.

Структурна динаміка також свідчить про зміни. Зростання частки доходу від зовнішньої реклами та реклами у газетах вказує на підвищений інтерес до цих видів реклами. У той же час, частка доходу від поліграфічної продукції залишається стабільною, але зменшується від інтернет-реклами, що відображається у тенденції зниження її популярності.

Отже, можна зробити висновок, що хоча загальний дохід зросли протягом трьох років, внутрішні зміни в структурі ринку показують зміну уподобань споживачів та стратегій рекламодавців. Важливо враховувати ці тенденції при розробці майбутніх маркетингових стратегій.

Аналіз динаміки наданих послуг ТОВ «МОРБАКС» представлено в таблиці 2.9.

## Динаміка рекламних витрат ТОВ «МОРБАКС»

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
		2021	2022	2023	+, -	%
1	Динаміка рекламних витрат, тис. грн., в т.ч.:	25237	43263,9	33281,2	8044,23	131,87
2	- від поліграфічної реклами	59,72	63,18	68,23	8,51	114,25
3	- через Інтернет	4969,2	8526,45	5589	619,8	112,47
4	- від прямого продажу	6294,32	10800,2	19076	12781,7	303,07
5	- від контекстної реклами	13913,8	23874,1	8548	-5365,8	61,44

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Протягом трьох років спостерігалось значне зростання рекламних витрат з 25,237 тис. грн. у 2021 році до 33,281.2 тис. грн. у 2023 році. Це відображає зростання на 131,87%, або на 8,044.23 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком.

Це зростання в рекламних витратах в 2023 році було в основному спричинене різким зростанням витрат від прямого продажу, що становило відхилення на 12,781.7 тис. грн. (+303,07%). На другому місці за залишками відхилення від 2021 року стоїть реклама через Інтернет, яка зросла на 6,199.8 тис. грн. (+112,47%). Водночас, витрати на контекстну рекламу виявилися меншими на 5,365.8 тис. грн. (-61,44%), що може вказувати на перегляд стратегій в цьому секторі або зміну пріоритетів в рекламних бюджетах компаній.

У цілому, збільшення витрат на рекламу свідчить про розвиток ринку та зростання конкуренції, а також про збільшення інвестицій у маркетингові стратегії.

Загальна оцінка ефективності комунікаційних заходів в мережі Інтернет ТОВ "МОРБАКС" за період з 2021 по 2023 роки подана в таблиці 2.10.

За три роки спостерігалось значне збільшення загального обсягу наданих послуг, з 33,128 тис. грн. у 2021 році до 70,379 тис. грн. у 2023 році, що складає відхилення на 37,251 тис. грн. (+212,45%). У той же період витрати на маркетинг також зросли з 4,486 тис. грн. у 2021 році до 10,141 тис. грн. у 2023 році, що відображає збільшення на 5,655 тис. грн. (+226,06%).



## Оцінка ефективності комунікаційних заходів в мережі Інтернет

ТОВ «МОРБАКС» в 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Загальний обсяг наданих послуг (чистий дохід від реалізації товарів), тис. грн.	33128	56843	70379	37251,00	212,45
Витрати на маркетинг, тис. грн.	4486	6187	10141	5655,00	226,06
Витрати на інтернет-маркетинг, в т.ч.:	1134	1821	2590	1456,00	228,40
- витрати на рекламу в Інтернет	321	412	678	357,00	211,21
- витрати на персональні інтернет-комунікації	126	114	265	139,00	210,32
- витрати на публік рілейшнз в Інтернет	167	254	334	167,00	200,00
- витрати на стимулювання збуту	278	389	350	72,00	125,90
- витрати на брендинг в Інтернет	89	103	276	187,00	310,11
- витрати на ІМКМП	153	549	687	534,00	449,02
Частка витрат на інтернет-комунікації у загальних витратах на маркетинг, %	25,28	29,43	25,54	0,26	101,03
Темп росту обсяг наданих послугу, % до попереднього року	25,89	71,58	23,81	-2,08	91,97
Темп росту витрат на маркетинг, % до попереднього року	40,34	37,92	63,91	23,57	158,43
Темп росту витрат на маркетингові інтернет-комунікації, % до попереднього року	57,8	60,58	42,23	-15,57	73,06
Коефіцієнт співвідношення приросту обсяг наданих послугу до витрат на інтернет-комунікації	0,45	0,45	1,17	0,72	260,00

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Особливу увагу заслуговує зростання витрат на маркетингові інтернет-комунікації, які зросли з 1,134 тис. грн. у 2021 році до 2,590 тис. грн. у 2023 році, що становить відхилення на 1,456 тис. грн. (+228,40%). Однак, важливо зазначити, що витрати на інтернет-комунікації зростали з меншим темпом у порівнянні з загальним зростанням витрат на маркетинг.

За останні три роки також відбулися зміни в структурі витрат на маркетинг, зокрема у співвідношенні витрат на різні види інтернет-комунікацій. Наприклад, витрати на рекламу в Інтернет зросли на 211,21%, тоді як витрати на персональні інтернет-комунікації збільшилися лише на 210,32%. Також варто відмітити, що хоча частка витрат на інтернет-комунікації у загальних витратах на маркетинг

залишилися стабільною протягом цього періоду, проте спостерігався деякий зріст у 2023 році, що може вказувати на збільшення акценту на цей вид комунікації.

Отже, ці дані свідчать про тенденцію до зростання інвестицій у маркетинг, зокрема в інтернет-сегменті, і відображають стратегічний підхід компаній до використання цифрових каналів для просування своїх товарів і послуг.

Структуру затрат на інтернет-комунікації ТОВ «МОРБАКС» за 2021-2023 роки можна розглянути більш детально в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на інтернет-комунікації ТОВ «МОРБАКС» за 2021-2023рр.,

тис. грн.

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+, –	%
	1	2	3	4	5	6
1	Розробка та впровадження комплексних рекламних кампаній	167	177	200	32	19,42
2	Комплексна підтримка сайту	23	26	26	3	13,25
3	Оновлення web-сайту	16	19	20	3	22,75
4	Контекстна реклама	32	40	38	5	15,85
5	Банерна реклама	11	12	16	4	42,24
6	Розміщення інформації на форумах, блогах, порталах	4	5	9	4	91,49
7	Реєстрація в каталогах	5	6	7	2	50,98
8	Написання та розміщення статей	11	17	19	7	65,52
9	Інші витрати пов'язані з Інтернет-просуванням	82	105	117	35	42,22
10	Разом	356	410	455	99	27,78

*Джерело: складено на основі даних ТОВ «МОРБАКС»*

Протягом трьох років спостерігалось загальне зростання обсягу витрат на інтернет-просування, що відображається в збільшенні відхилень у всіх видів рекламних заходів. Загалом, з 2021 року до 2023 року витрати зросли на 99 тис. грн., або на 27,78%.

Найбільш значущий приріст відбувся у таких сегментах, як розробка та впровадження комплексних рекламних кампаній (збільшення на 32 тис. грн., або на 19,42%), розміщення інформації на форумах, блогах, порталах (збільшення на 4 тис. грн., або на 91,49%), та написання та розміщення статей (збільшення на 7

тис. грн., або на 65,52%). Ці дані свідчать про те, що компанії зростають усвідомлюють важливість інтернет-просування та збільшують свої інвестиції в цей напрямок.

Також варто зазначити, що деякі види рекламних заходів, такі як контекстна реклама та банерна реклама, показали менший приріст порівняно з іншими сегментами, але все ж збільшили свою вартість відповідно на 5 тис. грн. (15,85%) та 4 тис. грн. (42,24%) відповідно.

Отже, загальний зріст витрат на інтернет-просування свідчить про те, що компанії активно розвиваються в цьому напрямку, використовуючи різноманітні стратегії для просування своїх товарів і послуг в онлайн просторі.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ТОВ «МОРБАКС»

### 3.1 Розробка комунікаційної кампанії ТОВ «МОРБАКС»

Проведений аналіз показав, що у діяльності ТОВ «МОРБАКС» відбувається реалізація різних аспектів комунікації з метою підтримки конкурентоспроможності. Проте, виявлено недоліки у цій сфері. Для виявлення головних проблем, що виникають у ТОВ «МОРБАКС», важливо встановити кореневу причину зниження ефективності внутрішньої комунікації. На рисунку 3.1 представлена динаміка зміни кількості персоналу протягом останніх трьох років.

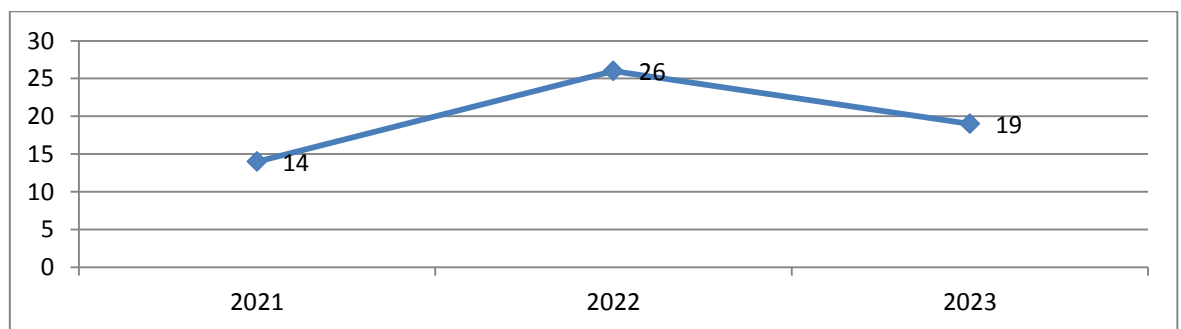


Рис. 3.1. Динаміка зміни чисельності персона на ТОВ «МОРБАКС»  
2021-2023 роки

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Згідно з поданими даними, можна зазначити, що протягом звітного періоду кількість персоналу зросла на 36% у порівнянні з 2021 роком. Кількість адміністративного та виробничого персоналу залишилася незмінною. Максимальна кількість працівників була зафіксована у 2022 році - 26 осіб.

Ефективність комунікації прямо залежить від чисельності персоналу та їхньої продуктивності. Для вирішення цих завдань важливо провести оцінку продуктивності праці протягом розглядуваного періоду. Графічне зображення динаміки змін у продуктивності праці підприємства можна побачити на рисунку

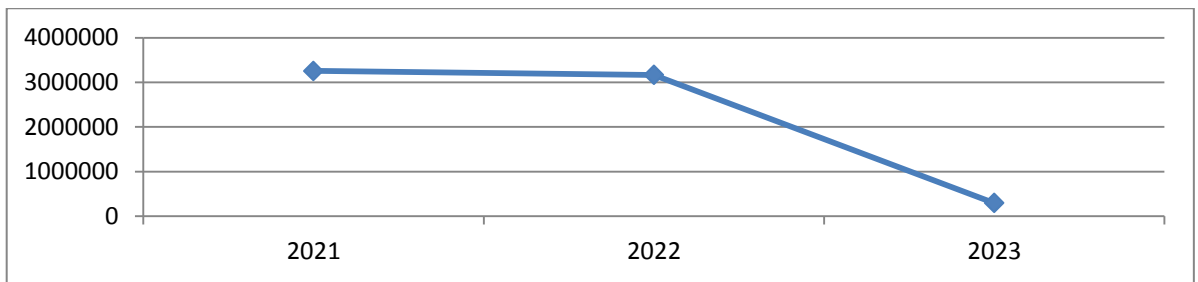


Рис. 3.2. Динаміку змін продуктивність праці на ТОВ «МОРБАКС»  
2021-2023 роки

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Насправді, ефективна комунікація є основою будь-якої успішної організації. Це особливо важливо для підприємств, які опинилися в складних ситуаціях, таких як ТОВ "МОРБАКС", яке стикається з падінням продуктивності та проблемами внутрішньої та зовнішньої комунікації

Зниження продуктивності у 2023 році вказує на серйозні проблеми в управлінні та можливі недоліки в організаційній структурі. Зменшення обсягів господарської діяльності та різке зниження показника продуктивності праці можуть бути наслідком скорочення персоналу та недостатньої координації робіт.

Однак, вирішення цих проблем може бути здійснене через вдосконалення системи комунікації. Важливо встановити ефективний двосторонній потік інформації між керівництвом та персоналом. Необхідно створити канали зв'язку, які дозволять співробітникам вільно ділитися своїми ідеями, пропозиціями та обуреннями. Керівництво повинно бути відкритим для отримання зворотного зв'язку та активно реагувати на нього.

У контексті ТОВ "МОРБАКС" можливість збереження ефективної комунікації з клієнтами також має критичне значення. Застосування сучасних технологій для підтримки цієї комунікації може сприяти вирішенню проблем та зміцненню відносин з клієнтами.

Нарешті, стратегічне планування для ТОВ "МОРБАКС" має включати аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також визначення можливих загроз та можливостей на ринку. Ефективна комунікація буде ключовим фактором у впровадженні стратегічних ініціатив та досягненні успіху в найближчому

майбутньому.

Для розроблення стратегічних орієнтирів підприємства можна скористатися матрицею, яка представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін ТОВ "МОРБАКС"

Сильні сторони	Слабкі сторони	Стратегічні орієнтири
Сильне керівництво та команда: Досвідчений менеджмент з глибоким розумінням галузі.	Обмежені ресурси: Нестача фінансування та персоналу може обмежувати можливості зростання.	Збільшити інвестиції: Шукати додаткові джерела фінансування, такі як венчурний капітал або державні гранти.
Інноваційні продукти та послуги: Унікальні пропозиції, які вирішують реальні проблеми клієнтів.	Невідповідність ринку: Продукти або послуги можуть не відповідати потребам цільового ринку.	Провести дослідження ринку: Зрозуміти потреби та очікування цільових клієнтів.
Сильна репутація: Позитивний імідж на ринку, заснований на надійності та якості.	Залежність від ключових клієнтів: Втрата ключових клієнтів може мати значний вплив на фінансовий стан компанії.	Диверсифікувати клієнтську базу: Розширити базу клієнтів, щоб зменшити залежність від будь-якого одного клієнта.
Міцні партнерські відносини: Співпраця з ключовими партнерами для розширення можливостей та доступу до ринку.	Недостатній контроль ланцюжка постачання: Залежність від сторонніх постачальників може призвести до перебоїв у постачанні та підвищення витрат.	Розвинути власні можливості ланцюжка постачання: Інвестувати у власні виробничі або логістичні потужності.
Сильна фінансова стійкість: Здоровий фінансовий стан, який забезпечує стабільність та можливість зростання.	Високі витрати: Витрати можуть бути занадто високими, що може призвести до зниження рентабельності.	Знизити витрати: Виявити та усунути неефективності в операціях.

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Отже, стратегія ТОВ "МОРБАКС" фокусується на декількох ключових напрямках, включаючи підтримку поточних позицій, значні інвестиції, стратегію розвитку та вибіркового росту, а також зниження інвестицій. Для досягнення цих цілей необхідно усунути виявлені недоліки шляхом розробки нової комунікаційної стратегії для ТОВ "МОРБАКС" в Інтернеті.

Для успішного введення продуктів на ринок, збільшення обсягів їх надання та відповідного зростання прибутку, важливо розробити агресивну рекламну

стратегію на початкових етапах і постійно підтримувати її. Іншими словами, всі рекламні заходи повинні бути активно спрямовані на першу половину рекламного року, як це вказано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планування стратегії ТОВ “МОРБАКС”

№	Типи рекламної стратегії	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Атакуюча	■	■	■	■	■	■						
2	Оборонна							■	■	■	■	■	
3	Відступу												■

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Згідно з таблицею, перший крок - активізація впровадження цифрової комунікаційної політики, яка поступово буде зменшуватися за інтенсивністю. Планується розробка програми цифрової комунікаційної стратегії протягом року. Графік рекламної компанії на 2024 рік представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План графік рекламної компанії

Вид комунікаційних заходів	Дні																										
	Інформаційна реклама														Увідомлююча реклама												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Соціальні мережі															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Інтернет	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Давайте поглибимося у ці заходи. Планується використання платформ, таких як Google AdWords і Бігун, для контекстної комунікаційної діяльності. У таблиці 3.4 наведено концепцію необхідних заходів з Інтернет-просування для ТОВ "МОРБАКС".

## Концепція рекламних заходів для ТОВ «МОРБАКС»

№	Роботи, що виконуються	Період, місяці				
		1	2	3	4	5-12
1	Вивчення ринку					
2	Розробка стратегії маркетингу					
3	Розробка плану рекламної кампанії					
4	Медіапланування					
5	Розробка креативу					
6	Рекламна кампанія					
7	Аналіз проведеної рекламної кампанії					

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Заходи, заплановані на відкриття нашого Інтернет-порталу, визначають новий етап у нашій стратегії просування та розвитку. Ця подія відзначається не лише як початок нового ресурсу, а й як можливість залучити нових клієнтів та поглибити усвідомлення про наш проект.

Поширення інформації через електронну пошту та факсову розсилку є ефективним способом досягнення нашої цілі залучення нових відвідувачів. Ці канали комунікації забезпечують швидке та персоналізоване поширення повідомлень про наш портал, сприяючи розширенню його аудиторії.

Крім того, активне використання соціальних мереж стає ключовим елементом нашої стратегії просування. Завдяки широкому колу користувачів соціальних мереж, ми отримуємо можливість залучити увагу нових відвідувачів та підвищити відомість нашого проекту. Наша команда приділяє особливу увагу цьому методу, враховуючи його потенціал та перспективи в інтернет-просторі.

Загалом, заплановані PR-акції відображають нашу впевненість у власних можливостях та нашу готовність до активного розвитку. Використання різноманітних комунікаційних каналів допоможе нам досягти успіху в нашій місії привернути увагу та забезпечити ріст нашого Інтернет-порталу.

Для підприємства ТОВ «МОРБАКС» рекомендуються стратегії, спрямовані на максимізацію його онлайн присутності та залучення уваги цільової аудиторії.



1. Використання рекламного сервісу AdWords: Один із найпотужніших інструментів просування в Інтернеті - Google AdWords. Цей сервіс дозволяє розміщувати рекламу, спрямовану на точну аудиторію, використовуючи ключові слова та різні формати оголошень. Завдяки цьому, ТОВ "МОРБАКС" зможе ефективно підходити до своєї цільової аудиторії та збільшити свою видимість в мережі.

2. Використання сервісу Google Analytics: Google Analytics - це невід'ємна частина стратегії маркетингу для вимірювання та аналізу результатів. Він допомагає зрозуміти, як користувачі взаємодіють з веб-сайтом, що дозволяє оптимізувати контент та рекламні кампанії для досягнення максимального результату.

3. Проведення заходів з SEO-оптимізації: SEO-оптимізація є ключовим елементом будь-якої стратегії інтернет-маркетингу. Вона дозволяє підвищити видимість сайту в пошукових системах, забезпечуючи більше органічного трафіку. Аналіз ключових слів допоможе зрозуміти потреби цільової аудиторії та підібрати оптимальні стратегії для залучення нових клієнтів.

Використання цих інтернет-маркетингових інструментів дозволить ТОВ "МОРБАКС" оптимізувати свою комунікаційну діяльність, збільшити свою видимість в мережі та залучити нових клієнтів. Аналіз результатів та постійне вдосконалення стратегій гарантуватиме стабільний ріст і успіх компанії в онлайн-середовищі.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Ефективна внутрішня комунікація в організації відіграє ключову роль у забезпеченні успішності бізнесу та підвищенні задоволеності персоналу. Однак, ТОВ «МОРБАКС» стикається з рядом серйозних проблем у цій сфері, що приводить до недосягнення своїх потенційних можливостей. Основні внутрішні труднощі, такі як недостатня кількість видів комунікації, несвоєчасний доступ до інформації, недостатня підготовка нарад та існування комунікаційних бар'єрів,

виходять за межі простої внутрішньої проблеми, перетворюючи їх на фактори, що прямо впливають на ефективність діяльності компанії.

Для вирішення цих проблем необхідно взяти комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та покращення внутрішнього комунікаційного процесу. Одним з ключових кроків є розробка та впровадження нової програми для підвищення кваліфікації працівників. Ця програма має охоплювати не лише технічні аспекти роботи, але й навички ефективної комунікації, вирішення конфліктних ситуацій та співпраці в команді.

Подальшим кроком може стати розробка нового соціального пакету пільг для співробітників. Цей пакет може включати в себе різноманітні фінансові пільги та підтримку, такі як допомога при купівлі житла або автомобіля, а також фінансова підтримка для отримання додаткової освіти.

Крім того, для покращення внутрішнього комунікаційного процесу необхідно активно залучати менеджерів середнього рівня до нарад та засідань, а також уточнити основні цілі, завдання та вимоги щодо виконання робіт. Це дозволить покращити розуміння стратегічних цілей компанії та забезпечити більшу відповідальність та ефективність у виконанні завдань.

Корпоративні заходи та свята також можуть стати важливим інструментом для підвищення внутрішньої комунікації. Вони не лише сприяють підвищенню морального духу та відчуттю належності до компанії, але й створюють сприятливу атмосферу для спілкування та обміну ідеями серед співробітників.

Отже, застосування таких заходів, як програма підвищення кваліфікації працівників, розробка нового соціального пакету, активне залучення менеджерів середнього рівня та проведення корпоративних заходів, дозволить ТОВ "МОРБАКС" покращити внутрішній комунікаційний процес і досягти більшої ефективності у своїй діяльності.

Підвищення комунікаційних процесів у внутрішньому середовищі підприємства є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Впровадження регулярних засідань та нарад у ТОВ «МОРБАКС» виявиться корисним кроком для зміцнення комунікаційних зв'язків та покращення

фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведення таких засідань не лише сприятиме покращенню внутрішнього спілкування між співробітниками, але й дозволить ефективніше оцінювати результативність діяльності окремих підрозділів та працівників. Згідно з вказаними даними, середньоринкова вартість тренінгів у цій сфері становить 12000 грн, що виправдовується очікуваними позитивними результатами.

При аналізі витрат на підготовку працівників, які були прийняті на умовах зовнішнього найму, видно, що інвестування в їхню підготовку є важливим кроком. Сума витрат на підготовку працівника протягом випробувального терміну, яка складає 12000 грн, може здатися великою, проте вона виправдовується підвищенням продуктивності праці та зростанням прибутковості підприємства.

Крім того, після впровадження основних методів для підвищення внутрішніх комунікацій і проведення відповідних тренінгів можна очікувати збільшення ефективності працівників. Зокрема, покращення комунікаційних навичок, співпраці та взаєморозуміння між колегами, а також підвищення ораторських здібностей на нарадах та засіданнях, сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню собівартості продукції.

У цілому, впровадження заходів щодо підвищення комунікаційних процесів на підприємстві ТОВ "МОРБАКС" обіцяє позитивний вплив на його фінансові результати, зміцнення командної роботи та підвищення загальної продуктивності праці. Таблиця 3.5 містить показники зміни чистого прибутку після впровадження заходів у ТОВ «МОРБАКС».

Таблиця 3.5

Тенденція зміни показників після впроваджених заходів ТОВ «МОРБАКС»

Показники	2023 рік з урахування рекомендацій	2023 рік фактично	Відхилення (+,-)
Виручка, грн	5819499,59	5650000,0	169499,5
Собівартість реалізації, грн	4308000	4536000,0	-228000
Чистий прибуток, грн	689781,4	225982,0	463799,4

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Розрахунок економічної ефективності визначимо за формулою:

$$E = P / Z * 100\%, \quad (3.1)$$

де E - ефективність, %, P - результат, грн., Z - витрати, грн.

$$E = 463799,4 / 902763,4 * 100 = 51,38\%$$

Щодо зовнішньої комунікації, планується активне використання популярних соціальних мереж, таких як Instagram і Facebook. Наша команда працюватиме над створенням чіткого профілю цільової аудиторії у зазначених соціальних мережах, який буде представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

#### Портрет цільової аудиторії ТОВ «МОРБАКС»

Характеристики	Дані
Стать	Чоловіча / Жіноча
Вік	18+
Сімейний стан	Будь-який
Географія проживання	Україна
Посада та освіта	будь-яка
Рівень доходу	Середній і вище середнього

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Для просування та розвитку в соціальних мережах, ТОВ «МОРБАКС» рекомендує звернутися до послуг аутсорсингу. Опис цих послуг та їх вартість наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

#### Вартість послуг аутсорсингу в місяць

Соціальна мережа	Список послуг	Ціна
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування групи</li> <li>- Розробка унікального дизайну для групи</li> <li>- Створення та публікація контенту</li> <li>- Проведення тематичних опитувань</li> <li>- Збір голосів у опитуваннях</li> <li>- Поставлення лайків під кожним постом</li> <li>- Підтримка кожного поста</li> </ul>	35 000грн.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення нової групи.</li> <li>- Розробка унікального вигляду для групи.</li> <li>- Створення та публікація вмісту.</li> <li>- Розгляд лайків під кожним повідомленням.</li> <li>- Підтримка кожного поста.</li> <li>- Залучення нових учасників до групи.</li> <li>- Коментування повідомлень.</li> <li>- Регулярне видалення спаму зі спільноти раз на місяць.</li> </ul>	40 000 грн.

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Для оцінки ефективності у грошовому вираженні потрібно враховувати такі показники, як рентабельність і внутрішня окупність інвестицій. Для їх розрахунку необхідні дані про витрати на рекламну кампанію та доходи, отримані від неї. Наприклад, якщо на зарплату SMM-менеджера та рекламу в інших групах було витрачено 75 тис. грн., а ріст продажів компанії приніс дохід в розмірі 160 тис. грн., то це означає, що:

$$ROI = \frac{160-75}{75} * 100\% = 113\%..$$

$$CBA = 160 - 75 = 85 \text{ тис. грн}$$

Показники ROI (Return on Investment) і CBA (Cost-Benefit Analysis) є ключовими визначниками ефективності SMM-маркетингу у даній галузі. Вони свідчать про високий рівень позитиву, що обнадіює перспективи цієї стратегії. Однак, аналіз календарного графіка заходів показує, що темп приросту нових відвідувачів у соціальних мережах зменшується з часом. Це вказує на потенціальну необхідність у новому методі привертання клієнтів, який може вимагати більших зусиль та розширених комунікаційних заходів. Однак, на даний момент, реклама в соціальних мережах виявляється ефективною та обґрунтованою за проведеними розрахунками. Тому, переходячи до оцінки загальної ефективності запропонованих заходів, можна визначити їх успішність у досягненні поставлених цілей.

Загальні витрати на впровадження запланованих ініціатив представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Кошторис реалізації комунікаційної стратегії ТОВ “МОРБАКС”, грн.

Стаття витрат	Вартість
SEO-оптимізація сайтів (в т.ч. усіх офіційних сайтів)	119625
Просування в соціальних мережах	75000
Контекстна реклама	88000
Просування сайту в мережі Інтернет	125689,30
Всього:	408314,3

*Джерело: Джерело: розроблено (складено) автором*

На основі табл. 3.8 можна зробити наступні висновки щодо витрат на маркетинг та просування в Інтернеті. Загальна сума витрат складає 408314,3 грн. Найбільш значущою складовою є просування сайту в мережі Інтернет, що становить 125689,30 грн, що може бути зумовлено широким спектром стратегій та інструментів, використаних у цьому процесі. Також важливими складовими є SEO-оптимізація сайтів та контекстна реклама, які в сумі становлять близько 207,625 грн. Ці дані свідчать про значення цифрових маркетингових стратегій для підтримки та просування бізнесу в Інтернеті (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності SEO-оптимізації сайтів ТОВ «МОРБАКС»

Показник	Період без оптимізації	Період після оптимізації	Ефективність, %
Кількість переходів від пошукової машини	5000	6200	24%
Кількість нових відвідувань	1200	2000	66%
Середня тривалість перебування на сайті	45 с.	1 хв. 23с.	84%
Кількість цільових відвідувачів (реєстрація, купівля)	148	198	33%
Кількість операцій з купівлі	85	102	20%
Відмови	910	700	30%

*Джерело: розроблено (складено) автором*

Для розрахунку планованої ефективності витрат на запропоновані заходи звернемося до формули, запропонованої Ж.-Ж. Ламбенем:

$$Q_1 = 2.024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190} \quad (3.2)$$

де  $Q_1$  - планований приріст валового доходу за періоді,

$Q_{t-1}$  - фактичний валовий дохід за попередній період,

$S_1$  - витрати на рекламні заходи [34, с. 168].

Підставимо дані валового доходу компанії за 2018 рік і плановані витрати на рекламні заходи у запропоновану формулу.

$$Q_1 = 2,024 * 52713 \text{ тис. грн.}^{0,565} * 372,88^{0,190} \text{ тис. грн.} = 2106,73 \text{ тис. грн.}$$

Оптимізація внутрішньої комунікації та стимулювання працівників є ключовими аспектами успішного функціонування будь-якого підприємства. Різноманітність заходів, описаних у документі, може виявитися важливою для

підвищення ефективності та задоволеності персоналу, що, в свою чергу, призведе до позитивних змін у фінансових показниках підприємства.

По-перше, використання нематеріальних стимулів, таких як грамоти за досягнення успіхів та похвальні листи, може значно підвищити мотивацію працівників. Подяки та компліменти можуть стати могутнім інструментом для підтримки позитивної атмосфери на робочому місці.

Додатково, впровадження корпоративної культури сприятиме формуванню єдиної команди, де кожен працівник відчуває свою важливість і приносить свій внесок у загальний успіх. Такий підхід сприяє підвищенню внутрішньої спільності та зміцнює командний дух.

Крім того, регулярні заходи, такі як святкові подарунки та корпоративні заходи, сприяють зміцненню взаємодії між працівниками та керівництвом, що створює сприятливу атмосферу для спільної роботи.

Створення сприятливої робочої атмосфери, основаної на відкритості та повазі, може забезпечити розвиток та розкриття потенціалу кожного працівника, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності праці.

Покращення умов праці та надання соціальних пакетів є важливими чинниками для підтримки добробуту працівників і підвищення їхньої лояльності до підприємства.

Розширення повноважень працівників та надання їм більшої свободи в прийнятті рішень може стимулювати їхню відповідальність та творчий підхід до вирішення завдань.

Завершенням цього підходу є система винагород за витрачений вільний час та проведені навчання, що сприяє збереженню працівників і підвищенню їхньої продуктивності.

Узагальнюючи, застосування зазначених вище заходів може виявитися ефективним для поліпшення внутрішньої комунікації та підвищення морального духу на підприємстві, що в свою чергу сприятиме зростанню валового доходу та загальному успіху компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комунікаційний комплекс підприємства - це не лише рушійна сила ефективного взаємодії з аудиторією, але й ключовий елемент стратегічного просування та конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі. Аналіз його розвитку відкриває перед нами широкий спектр можливостей та викликів, які стимулюють еволюцію підходів та інструментів комунікаційної діяльності.

В контексті сучасних реалій ринку, експансія комунікаційних зусиль підприємства стає необхідністю. Суттєвий внесок у цей процес робить аналіз ринку сучасних комунікацій, що відображається у розвитку нових інструментів для точного впливу на аудиторію. Важливою є не лише швидкість, але й ефективність цих засобів, особливо в умовах зростаючої конкуренції та переваги віртуальних платформ.

Основні компоненти комунікаційної діяльності підприємства відіграють стратегічну роль у досягненні поставлених цілей. Реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж і прямий маркетинг - кожен з цих елементів є цеглиною у будівлі успішної комунікаційної стратегії. Процес їх розробки вимагає системного підходу та послідовності етапів, від визначення мети до оцінки ефективності.

Специфіка сучасного ІТ-сектору підкреслює значення Public Relations як основного інструменту формування позитивного іміджу та репутації компанії. Відмінність цільової аудиторії та особливості продуктів роблять акцент на особистому продажу надзвичайно важливим для досягнення бажаних результатів.

Проте, навіть у найінноваційніших компаніях можуть виникати проблеми внутрішньої комунікації. Аналіз внутрішньої комунікації ТОВ "МОРБАКС" виявив кілька ключових труднощів, таких як обмежена кількість засобів, відсутність курсів для підвищення кваліфікації та комунікаційні бар'єри. Ці проблеми можуть суттєво уповільнити обмін інформацією та спричинити нестабільність в організації.



Для подолання цих труднощів необхідно вжити конкретні заходи, спрямовані на поліпшення комунікації та зменшення бар'єрів. Це може включати в себе впровадження нових комунікаційних інструментів, організацію навчальних заходів та тренінгів для персоналу, а також створення відкритої та сприятливої атмосфери для обміну ідеями та інформацією.

Отже, аналіз розвитку комунікаційного комплексу підприємства відображає не лише його поточний стан, але і потенціал для подальшого зростання та трансформації. Ефективна комунікаційна стратегія відображається не лише в зовнішньому іміджі компанії, але й в її внутрішньому функціонуванні, що створює міцні фундаменти для успішного розвитку та досягнення поставлених цілей.

ТОВ «МОРБАКС» вже здобула своє місце на ринку розробки комп'ютерних програм, але для збереження й розширення своєї успішної позиції вона повинна постійно оновлювати свою комунікаційну стратегію. Зважаючи на конкурентне середовище та внутрішні проблеми, перед компанією стоять важливі завдання та можливості для вдосконалення.

Однією з ключових складових ефективної комунікаційної стратегії є внутрішні комунікації. Звіт за 2021-2023 роки показав пониження продуктивності праці через недостатню комунікацію внутрішніх підрозділів. Це може бути результатом скорочення персоналу та змін у господарській діяльності. Пропонуються опитування персоналу та тренінги, які мають поліпшити комунікацію та продуктивність праці. Це важливий крок у вирішенні проблем та покращенні робочого процесу.

Однак, ефективна комунікація не обмежується лише внутрішніми процесами. Зважаючи на зменшення рентабельності рекламних витрат та проблеми у комунікаційній стратегії в Інтернеті та газетах, ТОВ «МОРБАКС» повинна активізувати впровадження цифрової комунікаційної політики. Рекомендується впровадження агресивної стратегії просування, з використанням соціальних мереж Instagram та Facebook та Інтернет-порталу. Для цього пропонується використання рекламного сервісу AdWords, аналітичного сервісу

Google Analytics, проведення заходів з SEO-оптимізації. Це дозволить компанії привернути нових клієнтів, підвищити свою видимість в онлайн-середовищі, збільшити трафік та підвищити конверсію.

Запровадження нової комунікаційної стратегії може вимагати додаткових витрат, але це інвестиція у майбутнє підприємства. Забезпечивши ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію, ТОВ «МОРБАКС» може збільшити свою конкурентоспроможність та зберегти лідерську позицію на ринку розробки комп'ютерних програм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
2. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. Одеса: , 2013. 381 с.
3. Аристрахова М. Маркетингові дослідження комунікаційної діяльності. Маркетинг. 2015. №1. С. 52-57.
4. Арланцев А.В. Матриця «ефективність-витрати» просування товарів. Маркетинг. 2015. №6 . С. 81-95.
5. Астахова Н. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 10. С. 4–19.
6. Астраханцев С.В. Підвищення ефективності управління збутовою політикою підприємства. Маркетинг, реклама і збут. 2015. №3. С. 32-36.
7. Банько, В. Г. Сучасна технологія товароруку. Київ : Інфо, 2015. 350 с.
8. Бурцев В.В. Удосконалення системи управління збутом продукції. Маркетинг. 2016. № 6. С. 57-68
9. Валько А.В. Особливості комунікаційних заходів зовнішньому ринках. Маркетинг, реклама і збут. 2015. №1. С. 81-83.
10. Вишневський О.С. Стимулювання фахівців із маркетингу за умов кризи але тільки. Маркетинг, реклама і збут, 2015. №11. С. 20-28.
11. Воевутко А.М. Антикризове управління підприємством як динамічною системою. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 51. С. 15–19.
12. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. International scientific journal. 2015. No 8. С. 148–150.
13. Ганзюк С.М. Фінансова криза на підприємствах України. Молодий вчений. 2016. No 3. С. 49–52.

14. Гончарова Н.П. Маркетинг інноваційного процесу: Навчальний посібник. К .: 2015. 267 с.

15. Григор'єва О.В. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Наук. вісн. Ужгород. нац. ун- ту : Сер. : „Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2017. № 13 (1). С. 76–79.

16. Гринчишин Я.М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 277–283.

17. Губарев О.О. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання. Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації. 2015. Вип. 46. С. 215– 224.

18. Денисюк О.Г. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 1. С. 80–88.

19. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». Бізнес Інформ. 2014. № 12. С. 25–29.

20. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип.2. С. 265–269.

21. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2017. № 1(2). С. 69–75.

22. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15–27.

23. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 8. 2014. С. 107–114.

24. Кривов'язюк І.В. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 454–465.

25. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних

підприємствах Хмельниччини. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. Т. 3. С. 187–189.

26. Кучма С.В. Антикризове управління в системі управління підприємством. Молодий вчений. 2015. № 10(2). С. 35–38.

27. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

28. Мних М. В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах. К.: Знання України, 2016. 92 с.

29. Мороз Л.А. Реклама. 2-е вид. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Ітелект+» Інституту післядипломної освіти), «Ітелект-Захів», 2015. 244 с.

30. Павленко А.Ф. Реклама. К.: КНЕУ, 2017. 246 с.

31. Полторак К. А., Зозульов О. В., Жданова О. Г. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в мережі інтернет засобами математичного моделювання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 3. С. 38-43.

32. Порожня В. М. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2015. 220 с.

33. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 2015. 390 с.

34. Свіницька О. М. Планування діяльності підприємства. К: Видавництво Європейського університету, 2016. 232 с.

35. Семенюк С. Д. Стратегічне планування реклами: теоретико-концептуальні засади. Галицький економічний вісник, 2017. № 2 (27). С. 81-85.

36. Сіденко Ю. В. Інтернет-маркетинг: переваги та недоліки. Матеріали XLV науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, 2017. 413 с.

37. Скібіцький О. М. Антикризоровий менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2015. 562 с.

38. Стрій Л. О. Маркетинг XXI століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку : монографія. Одеса : ВМВ, 2010. 320 с.

39. Тарелко В.В. Обґрунтування комунікаційної та економічної ефективності заходів брендингу. Маркетинг, реклама і збут. 2015. № 2. С. 4-7.
40. Хамініч С. Ю. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. 421 с.
41. Хамініч С.Ю. Ефективна маркетингова стратегія: теоретичні засади. Вісник Дніпропетровського університету №5 (1). Серія: Економіка. Т.19. Вип. 5(1), Дніпропетровськ, 2016. С. 101-110.
42. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського. 2018. №21.
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608
44. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика. Х: ХНЕУ, 2016. 234 с.
45. Хулей Г. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2015. 800 с.
46. Хулей Г. Рекламна стратегія і конкурентне позиціонування. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2016. 800 с.
47. Цветкова А.Б. Огляд основних тенденцій ринку комунікаційної діяльності підприємства в Німеччині. Маркетинг. 2015. № 5. С.109-124.
48. Чернявська Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (2). С. 247-252.
49. Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. Т. I. № 4. С. 103-112.
50. Carsten Paulus Marketing Communication Performance Management in Industrial Project Business: dissertation 2018 / University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. Bamberg, 2017.

# ДОДАТКИ

## Переваги та недоліки типів внутрішніх комунікацій на ТОВ "МОРБАКС"

Тип внутрішніх комунікацій	Переваги	Недоліки	Основні засоби застосування
Усні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкість та простота</li> <li>- Можливість негайного зворотного зв'язку</li> <li>- Сприяє кращому розумінню складних тем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не завжди залишається запис розмови</li> <li>- Може бути неформальним і неточним</li> <li>- Може бути складно досягти великої аудиторії</li> </ul>	Зустрічі, розмови "віч-на-віч", телефонні розмови
Письмові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документація та збереження інформації</li> <li>- Можливість ретельного викладу думок</li> <li>- Досягти великої аудиторії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути часівмисним</li> <li>- Може бути сприйнято як nonpersonal</li> <li>- Може виникнути нерозуміння через відсутність невербальних сигналів</li> </ul>	Звіти, електронні листи, бюлетені, публікації на дошці оголошень
Візуальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привертає увагу та покращує розуміння</li> <li>- Може використовуватися для передачі складної інформації</li> <li>- Може бути використано для створення емоційного зв'язку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може бути дорогим у розробці</li> <li>- Може бути не доступним для всіх співробітників</li> <li>- Може бути сприйнято як суб'єктивне</li> </ul>	Презентації, інфографіка, відео, фотографії
Електронні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкість, охоплення та зручність</li> <li>- Можливість спілкування з багатьма людьми одночасно</li> <li>- Зберігання та доступ до інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може призвести до інформаційного перевантаження</li> <li>- Може бути небезпечним для конфіденційної інформації</li> <li>- Може виникнути залежність від технологій</li> </ul>	Електронна пошта, обмін повідомленнями в чаті, соціальні мережі, відеоконференції

*Джерело: складено на основі даних ТОВ "МОРБАКС"*