

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
магістр
_____ (ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення управління комунікаціями торговельного підприємства
(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»

КАВІН М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ТЕСЛЕНОК І.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Бланк завдання

Приклад додається. Бланк додається

Бланг роздруковується двостороннім (!!!) та заповнюється від руки пастою синього кольору,

Після підписів сканується (чи фотається) та вставляється у роботу

Тільки не видаляйте при друці, бо сторінки «попливуть»

Бланк завдання

друга сторона двостороннього бланку

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

БД	Бази даних
ВТМ	Власна торговельна марка
ЗСУ	Збройні сили України
ІМК	Інтегровані маркетингові комунікації
ІТ	Інформаційні технології
НЛЮ	Необхідні людям об'єкти
НЛП	Нейролінгвістичне програмування
ПЗ	Програмне забезпечення
РЦ	Розподільчий центр
ТПГ	Торгово-промислова група
ЦА	Цільова аудиторія
ШІ	Штучний інтелект
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами
ERP (Enterprise Resource Planning)	Система управління ресурсами
EQ / EI (Emotional intelligence)	Емоційний інтелект
FAQ (Frequently Asked Question(s))	Поширені питання (часто поставлені питання)
IQ (Intelligence Quotient))	Коефіцієнт інтелекту
NFT (non-fungible token)	Невзаємозамінний токен
PR (Public Relations)	Зв'язки із громадськістю
UGC (User-Generated Content)	Користувацький контент
WCAG (Web Content Accessibility Guidelines)	Настанови з доступності веб-контенту (міжнародний стандарт)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: «Удосконалення управління комунікаціями торговельного підприємства»: 133 с., 25 рис., 12 табл., 98 джерел, 5 додатків

Об'єкт дослідження – управління комунікаціями торговельного підприємства

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління комунікаціями торговельного підприємства

Мета дослідження – навести рекомендації із управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, методи горизонтального аналізу, аналізу коефіцієнтів, складання профілю середовища, SWOT-аналізу.

Результати і їх новизна. Визначено сутність комунікацій у системі управління торговельним підприємством, розглянуто підходи та моделі управління. Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо Фуд». Оцінено ефективність комунікації торговельного підприємства. Здійснено аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток комунікаційної системи. Визначено напрями удосконалення системи комунікацій торговельного підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління комунікаціями торговельного підприємства. Проведено аналіз системи управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд». Надано рекомендації із удосконалення системи управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд».

Значущість роботи і висновки. Удосконалення управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд». забезпечить ефективну взаємодію із внутрішніми та зовнішніми контрагентами.

Ключові слова: КОМУНІКАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПІДХОДИ, МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ, НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ, СЕРЕДОВИЩЕ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ANNOTATION

Master's work: «Improvement of communications management in a commercial enterprise»: 133 pages, 25 figures, 12 tables, 98 sources, 5 appendix

The object of research is the communications management of a commercial enterprise.

The subject of research is the management of communications of a trading enterprise.

Purpose of the work is to provide recommendations on the management of communications of LLC SILPO FOOD.

Research methods: theoretical generalization, systems approach, induction, analysis and synthesis, logical, grouping, comparison, graphic, methods of horizontal analysis, coefficient analysis, compiling an environmental profile, SWOT analysis.

Results and their novelty. The essence of communications in the management system of a trading enterprise is determined, approaches and management models are considered. The organizational and economic characteristics of LLC SILPO FOOD are given. The effectiveness of the communication of a trading enterprise is assessed. An analysis of the influence of external factors on the development of the communication system is carried out. Directions for improving the communication system of a trading enterprise are determined.

The main provisions of the work. The theoretical and methodological aspects of managing communications of a trading enterprise are considered. The communication management system of LLC SILPO FOOD is analyzed. Recommendations are given for improving the communication management system of LLC SILPO FOOD.

Significance of work and conclusions. Improving the communication management of Silpo-Food LLC. will ensure effective interaction with internal and external counterparties.

Keywords: COMMUNICATION, MANAGEMENT, APPROACHES, MODELS, TOOLS, NEUROMEGRANATION, ENVIRONMENT, EFFICIENCY

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....		
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів...		
Реферат.....		
Annotation		
Вступ.....		8
Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти управління комунікаціями торговельного підприємства.....		11
1.1	Сутність та класифікація комунікацій у системі управління торговельним підприємством	11
1.2.	Характеристика підходів та моделей управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві.....	20
1.3	Інноваційні інструменти та засоби нейроменеджменту в системі управління комунікаціями торговельного підприємства.....	28
	Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2 Аналіз системи управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд»...		37
2.1	Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства	37
2.2	Оцінювання ефективності комунікаційної системи торговельного підприємства	47
2.3	Аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток комунікаційної системи торговельного підприємства	58
	Висновки до розділу 2.....	65
Розділ 3 Удосконалення системи управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд»		66
3.1	Визначення напрямів удосконалення системи комунікацій торговельного підприємства	66
3.2	Формування інноваційної моделі корпоративних комунікацій торговельного підприємства	73
3.3	Використання інструментів нейроменеджменту для розвитку ефективних корпоративних комунікацій.....	78
	Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....		88
Список використаних джерел.....		92
Додатки.....		103

ВСТУП

Актуальність обраної теми магістерської дипломної роботи обумовлена стрімким розвитком ринку роздрібної торгівлі в Україні, особливо у сфері споживчих товарів. В умовах появи «інформаційного шуму» ефективне управління комунікаціями є важливою складовою для забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства. Через особливість роботи торговельних підприємств у поле зору менеджменту мають потрапляти як зовнішні так і внутрішні комунікації. Врахування того факту, що усі комунікації у підсумку впливають на імідж торговельного підприємства спонукає аналізувати підходи та моделі до управління ними та вибір правильного інструментарія. Оскільки торгівля постійно відчуває на собі зміни у середовищі, від технологічних нововведень що визначають товарний асортимент, до психографічної складової що визначає особливості споживчої поведінки – то завданням менеджменту стає пошук та застосуванні інноваційних інструментів управління комунікаційними процесами. Крім того, набуває популярності використання засобів нейроменеджменту для кращого розуміння та впливу на партнерів з комунікації.

Комунікації та їх місце у системі управління підприємством постійно знаходились у полі зору науковців, зокрема їх вивчали Безчасний О.У. [2], Васильєв С.Г. [6], Войт Б.Р [8], Гудзь О.Є., Маковецька І.М. [12], Дяченко Т., Франовська В. [18]. Управління комунікаціями висвітлювали Бурмака Т.М. [4], Великих К.О. [7], Головська П.В., Кравченко М.О. [10], Деренська Я.М. [14]. Вивченню підходів до управління присвятили роботи Василів В.Б. [5], Галь Н. [9], Єжижанська Т.С. [21], Присяжнюк П.В. [48], Черницька А.М. [78]. Моделі вивчали Калініченко Т.С., Безгін К.С. [28], Синицин Є. [65]. Інноваційні інструменти в управлінні висвітлювали Василів В.Б. [5], Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. [39], Лементовська В.А., Харенко А.О. [40], Маковецька І.М. [41]. Впровадження засобів нейроменеджменту у практику управління комунікаціями досліджувало небагато науковців. Серед відчизняних можна відмітити роботи Баранова В.М. [1], Івашина М. [24], Окорський В.П.

[44], Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Яценко А. [80]. Проте, слід відмітити, що управління комунікаційними процесами саме торговельного підприємства залишилось поза увагою науковців що актуалізувало проблему подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації із управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд».

Об'єкт дослідження – управління комунікаціями торговельного підприємства

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління комунікаціями торговельного підприємства

Завданнями визначено:

- розкрити сутність та навести класифікацію комунікацій у системі управління торговельним підприємством;
- охарактеризувати підходи та моделі управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві;
- розглянути інноваційні інструменти та засоби нейроменеджменту в системі управління комунікаціями торговельного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства;
- провести оцінювання ефективності комунікаційної системи торговельного підприємства;
- здійснити аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток комунікаційної системи торговельного підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи комунікацій торговельного підприємства;
- сформувати інноваційну моделі корпоративних комунікацій торговельного підприємства;
- розробити рекомендації щодо використання інструментів нейроменеджменту для розвитку ефективних корпоративних комунікацій.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний,

методи горизонтального аналізу, аналізу коефіцієнтів, складання профілю середовища, SWOT-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- розроблено класифікацію моделей управління комунікаціями на підприємстві за різними ознаками;
- виділено інноваційні підходи до управління комунікаціями торговельного підприємства та надано їм характеристику;
- запропоновано виділення точок незворотності у становленні інноваційних інструментів у системі управління комунікаціями торговельного підприємства.

Інформаційною базою дипломного дослідження стали наукові публікації із досліджуваної тематики, зокрема: статті та монографії, інформація розміщена на офіційних сторінках, дані ресурсів Опендатабот, Clarity-project, Youcontrol, матеріали ТОВ «Сільпо Фуд», дані внутрішньої звітності отримані під час проходження переддипломної практики.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій спрямованих на удосконалення системи управління комунікаціями ТОВ «Сільпо Фуд».

Апробація результатів дипломної роботи магістра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у:

- Цифрові лідери: як нові медіа змінюють правила комунікацій. Цифрова трансформація бізнесу та економіки: від теорії до практики. Університетській науково-практичній конференція (28 листопада 2025 року, м. Запоріжжя);
- Нейроменеджмент: нові підходи до управління командами та комунікаційними процесами. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами. XI Міжнародна науково-практична конференція (5 грудня 2025 року, м. Луцьк)

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 122 сторінки, включаючи 12 таблиць, 25 рисунків. Список використаних джерел (98 найменувань) – 11 сторінок, 5 додатків – 24 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація комунікацій у системі управління торговельним підприємством

Розглядаючи торговельне підприємство у якості об'єкту управління можна відмітити, що воно є достатньо складним об'єктом, що зумовлене значною кількістю та різноманітністю його бізнес-процесів та зав'язків як у середині підприємства так і з зовнішніми партнерами. Тобто торговельне підприємство є складною системою, елементи якої поєднуються у єдине ціле завдяки існуванню єдиного комунікаційного простору, де кожна складова має доступ до необхідної інформації, і що дуже важливо, вчасно та у тому обсязі який є необхідним для вирішення бізнес-завдань.

Щоб визначити місце комунікацій у системі управління торговельним підприємством слід спочатку висвітлити поняття «система управління підприємством» та «комунікації».

Проблематика побудови, функціонування та удосконалення системи управління підприємством знаходиться у полі зору багатьох науковців що призвело до розмаїття формулювань змістовного наповнення цього поняття. Кожне визначення корелює із методологічною основою конкретної наукової дисципліни, а отже акцентує увагу на певному аспекті функціонування системи, її побудові, внутрішній або зовнішніх зв'язках тощо. Як зазначає Черницька А.М. саме наявність управлінських відносин визначають існування та структуру систем [78].

Основні визначення що розкривають сутність поняття «система управління підприємством» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «система управління підприємством» *

Автор	Трактування	Джерело
Васильєв С.Г.	... сукупність взаємозв'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління.	[6, с.155]
Зборовська О.М., Дубінський С.В.,	сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей	[19]
Іванілов О.С.	...принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання	[23]
Коваленко Н.В.	...сукупність взаємозалежних елементів, ... передбачає поетапний опис кожного кроку ... процесу, приведення його у відповідність до діючих норм та постійний контроль можливих відхилень від цих норм	[30, с. 101]
Череп А.В., Томарева- Патлахова В.В., Кабанова О.О.	... поєднує у одне ціле методологію, структуру, процес та технологію управління	[77, с. 282]
Черницька А.М.	...сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, спрямованих на підтримку або покращення функціонування керованого об'єкта у відповідності з існуючою метою та критерієм ефективності системи в цілому	[78]

*Примітка. Складено автором на базі літератури [6, с.155; 19; 23; 30, с. 101; 77, с. 282; 78]

Детально складові системи управління торговельним підприємством подані на рис. А.1, див. додаток А.

Одним із важливих моментів в системі управління є проблема підвищення ефективності її функціонування. Якщо розглядати модель діяльності підприємства як систему що має вхід та вихід (див. рис. 1.1), то ефективність може бути досягнута двома шляхами.

По-перше, максимізацію тих ресурсів які можуть бути залучені у систему для забезпечення її існування. Мова йде про усі доступні ресурси: матеріальні, фінансові, людські тощо.

По-друге, мінімізацію ризиків, які супроводжують основні процеси що відбуваються у системі управління, зокрема при розподілі ресурсів, при

виготовленні продукту та під час збутової діяльності. Таким чином, система буде функціонувати ефективно.



Рис. 1.1 Модель функціонування підприємства відповідно до системного підходу [6, с. 155; 30, с. 100].

Коваленко Н.В., цитуючи Пітера Ф. Друкера, відомого науковця що здійснив вагомий вклад у теорію менеджменту, розглядає управління як «особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [30, с. 100]. І в якості інструменту для цих перетворень використовується комунікації. Саме відмінно налагоджені комунікаційні процеси пов'язують усі ланки системи управління у одне ціле. І що краще налаштований інформаційний обмін то більш ефективно відбувається взаємодія.

Комунікації відіграють ключову роль у системі управління торговельним підприємством оскільки забезпечують ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління, підрозділами та співробітниками, що підвищує керованість системою та позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Визначення поняття «комунікація» українськими науковцями подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «комунікація» *

Автор	Трактування	Джерело
Войт Б.Р.	...можливість об'єднання однодумців ... для вирішення певної проблеми з можливою подальшою підтримкою зв'язків для підтримки загального розуміння ситуації чи події	[8, с. 147]
Шпак Н.О.	...комплексний вплив підприємства на внутрішнє й зовнішнє середовище для створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності	[81, с. 147]
Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О.	...всеосяжний і складний процес, в якому люди розмовляють віч-на-віч або в групах, на зустрічах, за допомогою телефонних дзвінків	[43, с. 147].
Примак Т.О.	...інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей	[47]
Тимошів І., Мазур В.	... не тільки обмін інформацією, її змістом, а й різні форми зв'язків між людьми, засновані на будь-яких стосунках, які спрямовані на досягнення цілей організації	[70]
Цуруль О.А.	...процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння	[76]

*Примітка. Складено автором на базі літератури [8, с. 147; 43, с. 147; 47; 70; 76; 81, с. 147]

Із визначень видно, що комунікація це процес який є пов'язує підприємство із зовнішнім та внутрішнім середовищем та є одним із інструментів управління діловими відносинами. Комунікації є основою яка забезпечує функціонування торговельного підприємства на усіх рівнях. Вони сприяють належному виконанню бізнес-процесів, зменшенню ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень. Залежно від того, наскільки ефективно організоване комунікаційне середовище на підприємстві залежить його успіх на ринку.

Колектив авторів (Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О.) досліджували вплив комунікацій на ефективність управлінської діяльності. Вони відмітили, що менеджер середньої ланки витрачає на комунікації від 50 до 90% робочого часу на комунікації [43, с. 147]. Це свідчить про те, що без

розвиненої системи комунікацій торговельне підприємство існувати не зможе. Розглянемо значення комунікації у системі управління через аналіз впливу на реалізацію функцій управління, як це наведено на рис. 1.2.



Рис 1.2 Роль комунікацій у системі управління торговельним підприємством [складено автором]

Виходячи із ролі комунікацій в реалізації функцій менеджменту можемо говорити про наявність окремого виду діяльності на підприємстві – комунікаційного менеджменту, основне завдання якого управляти комунікаціями.

Управління комунікаціями це «цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією, для отримання частоти даних в комунікаційних каналів за рахунок взаємодії декількох елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку» [12, с. 19-20]. Через це

комунікація, як обмін повідомленнями, червоною лінією проходить через усі управлінські функції та види діяльності, стаючи тією складовою, яка пов'язує підрозділи, процеси та елементи системи у єдине ціле.

Розглядаючи процес управління комунікаціями слід відмітити декілька важливих моментів. По-перше, важливе значення має врахування цільової аудиторії, тобто тих до кого спрямоване комунікаційне повідомлення. Співробітники, підлеглі, керівництво чи зовнішні партнери – із цими аудиторіями комунікація буде будуватись за різними принципами. По-друге, загальна атмосфера у якій відбувається комунікація є важливою складовою процесу, а отже також стає об'єктом комунікаційного менеджменту. Відповідна атмосфера спрощує проходження інформаційних потоків, зменшує викривлення та дефекти передачі інформації, забезпечує наявність зворотного зв'язку. По-третє, на сучасному рівні розвитку цифрових технологій вони стають неодмінною та незамінною складовою комунікацій, а отже також потребують уваги з боку менеджменту [81, с. 31]. За відсутності уваги до управління комунікаціями вони виходять із під контролю, спотворюються, гасяться що негативно впливає на підприємство як систему, діяльність якої перестає бути керованою та стає хаотичною [43, с. 147].

Місце комунікації в системі управління торговельним підприємством подане на рис. 1.3. Розглянемо керовану систему, а саме горизонти управління детальніше:

- стратегічний горизонт. На цьому рівні розробляється комунікаційна стратегія, формується культура комунікацій на торговельному підприємстві, визначається мета та основний посыл в комунікаціях (окремо для співробітників, партнерів та соціуму), розробляються стандарти, оцінюються наявні комунікаційні ресурси та ефективність їх розподілу, а також розвиток комунікаційного середовища що дозволить створити підґрунтя для комунікацій у подальшому;

- оперативний горизонт. На цьому рівні приймаються правила ведення комунікації як внутрішньої так і зовнішньої. Визначається порядок надання

інформації отримувачам. Оцінюється рівень розробленості інформації та її формат, внесок у рішення певної управлінської проблеми;

- тактичний горизонт. Саме тут реалізуються комунікаційна стратегія, досягаються цілі та завдання. Головне на цьому рівні оцінювати привабливість комунікацій, визначати можливі проблеми та гнучко реагувати на них [12, с. 20].



Рис. 1.3 Місце комунікації в системі управління підприємством (складено автором на основі [8, с. 8; 19])

Як видно комунікаційне середовище є результатом симбіозу теорії управління, управлінської структури та комунікаційного менеджменту. Некомпетентність у одній сфері може негативно вплинути на інші [70].

Щоб уникнути некомпетентності слід розглянути існуючі види комунікацій. Класифікація комунікацій на підприємстві подана на рис. Б.1., див. додаток Б. У межах розділу зупинимось на тих, які значним чином впливають на ефективність комунікацій у системі управління підприємством. Стислий перелік подано у табл. 1.3.

Підходи до класифікації комунікацій у системі управління підприємством *

Класифікаційна ознака	Класифікація
Комунікації	
За сферою охоплення	- зовнішні; - внутрішньо організаційні; - міжособистісні.
За типом організації	- прямі – особисті комунікації; - опосередковані – через безпосереднього керівника чи у форматі наказів; - комбіновані
За рівнем формалізованості	- формальні. Відбуваються через офіційні канали; - неформальні. Виникають на основі особистих стосунків між співробітниками у середині колективу, та між співробітниками і партнерами;
За способом реалізації	- вербальні. - невербальні.
За видом	- усні. Сюди відносяться розмови, наради, телефонні бесіди; - письмові. Включають розпорядження, накази, звіти, службові записки, електронні листи; - візуальні (графіки, діаграми, інфографіка, відео тощо) та текстові.
Комунікаційний менеджмент	
За об'єктом комунікаційного менеджменту	- підсистема прийому та передачі даних; - підсистема зберігання інформації; - підсистема управління структурними підрозділами; - підсистема що забезпечує функціонування системи комунікацій
За характером впливу	- економічні. Комунікації впливають через підсумковий результат діяльності (наприклад, переговори – угода, обговорення умов виробництва – покращення якості тощо); - технологічні – визначають технологію комунікаційних процесів; - соціально-психологічні. Засоби впливу на між особисті стосунки, соціальні процеси та корпоративну культуру; - адміністративні. Включають в себе організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи.
За напрямом впливу	- прямий вплив (накази, приписи, розпорядження тощо); - опосередкований. Реалізуються шляхом створення певних умов для здійснення комунікацій – підбір колективу, створення атмосфери, підтримка колективного духу тощо.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [2, с. 250-252; 8, с. 147-149; 12, с. 16; 38, с. 133; 43, с. 148; 81, с. 32-33; 83]

Розглянемо детальніше комунікації за сферою охоплення. Виділяють:

- зовнішні комунікації. Вони пов'язують підприємство та оточуюче середовище. Інформаційні потоки надходять із бізнес-середовища до

підприємства та продукуються ним у ході діяльності виходячи у зовнішнє середовище. Саме ці комунікації багато в чому визначають те, як сприймається торговельне підприємство у широкого загалу.

Якщо комунікації спрямовані на бізнес-партнерів їх називають діловими комунікаціями, вони орієнтовані на укладення угод, залучення інвестицій, забезпечення фінансування тощо. Якщо на потенційних споживачів продукції чи клієнтів – то маркетинговими. Цей напрям комунікацій важливий для збереження лояльності та збільшення продажів. Ці два аспекти актуальні для підприємства сфери торгівлі. Це можуть бути прямі комунікації, реалізовані через служби підтримки чи торговельний персонал, так і знеособлені – реалізовані через рекламу, PR, системи стимулювання збуту тощо.

Відмітимо, що специфічним партнером з комунікацій виступають органи державної влади та різноманітні структури. Із ними торговельне підприємство комунікує через звітність та дозвільну документацію. Інформація яка надходить ззовні впливає на внутрішньо організаційний комунікаційний процес та визначає його спрямованість;

- внутрішньо організаційні. Описують трансляцію інформаційних повідомлень всередині підприємства. В них задіяні керівництво та підлеглі, співробітники різних відділів. Якщо мова йде про формальні комунікації, то вони відбуваються без зміни послідовності або структури змісту, якщо про неформальні – то вони адаптуються залежно від точок передачі (суб'єкта) та отримання (об'єкта). Всередині підприємства комунікації мають різну спрямованість:

1) «зверху до низу. Коли керівництво «спускає» інформаційний потік до виконавців. Як правило це розпорядження, накази, приписи, інструкції тощо;

2) знизу до гори. У цьому випадку інформаційний потік продукується виконавцями та доводиться до керівництва. Це може бути формат звітності або раціоналізаторських пропозицій;

3) двонаправлений процес. Коли комунікація протікає у обидві сторони, часто реалізується на нарадах, засіданнях, круглих столах тощо;

4) горизонтальний. Коли комунікація охоплює співробітників різних підрозділів, наприклад, відділ постачання та збуту, із метою вирішення певного робочого питання що стосується декількох відділів.

Гармонійне співробітництво та добре налагоджені комунікації дозволяє уникнути помилок, пришвидшувати процеси і знижувати витрати.

- міжособистісні. Цей тип комунікацій виникає у процесі трудових відносин між членами колективу. Це можуть бути формальні міжособистісні комунікації – між керівником підрозділу підлеглими, на час вирішення завдання чи реалізації проекту між куратором проекту та робочою групою. А також неформальні комунікації які відбуваються між членами колективу незалежно від посади. Умовою для виникнення міжособистісних комунікацій є просторова близькість та наявність зворотного зв'язку. Проте навіть на цьому рівні комунікації можуть супроводжуватись проблемами. Серед перешкод можна виділити:

- перешкоди спричинені невербальною мовою (жести, вираз обличчя, посмішка тощо);

- перешкоди спричинені неповним сприйняттям інформації. Може бути зумовлене об'єктивними причинами: співробітник не знає контексту, не має достатнього досвіду, мовна перешкода, швидкість мовлення тощо. Так і суб'єктивними – зумисне спотворення інформації, неповне викладення, подача із запізненням тощо;

- відсутність або низька якість зворотного зв'язку у процесі комунікативної взаємодії [8, с. 169; 12, с. 16].

Комунікації мають важливе значення у системі управління торговельним підприємством, оскільки вони забезпечують ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління, підрозділами, співробітниками та зовнішнім середовищем.

1.2. Характеристика підходів та моделей управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві

Перш ніж аналізувати підходи та моделі управління комунікаціями на підприємстві слід відмітити що вони є складовою частиною його функціонування та утворюють систему.

Система комунікацій – це «сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та з зовнішнім середовищем і утворюють» [2, с. 252]. Система охоплює всі типи комунікацій вербальні та невербальні, формальні та неформальні, письмові, електронні та усні.

Метою створення системи комунікацій є забезпечення ефективного обіну інформацією в межах підприємства та із зовнішнім середовищем. Оскільки контрагенти цього процесу впливають на прийняті рішення то побудові системи комунікацій приділяють увагу. Відмітимо, що формалізована комунікаційна система відсутня майже на всіх українських підприємствах. Що показує на відсутність уваги до цього аспекту діяльності. Натомість, іноземні компанії, або українські із значною частиною іноземних комунікацій приділяють побудові та функціонуванню системи значну увагу. Це проявляється у розробленні символів та елементів що супроводжують комунікації, формалізації процесу комунікування, доступності інформації для тих кому вона призначена, призначенні відповідальних за обмін інформацією, встановлення правил зворотного зв'язку тощо. Через чітко налаштовану систему комунікацій можна значно підвищити ефективність комунікаційних процесів та зменшити втрати даних у процесі циркуляції інформаційних потоків.

Система комунікацій розглядається із трьох наукових зрізів (технічний, діловий та семантичних) та складається із декілької блоків / підсистем, кожна із яких має своє завдання та показники для оцінювання. В узагальненому вигляді це подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Система комунікацій підприємства (складено автором на основі [2, с. 252; 12, с. 7; 65, с. 350])

Аналіз підходів до управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві дозволяє менеджменту зрозуміти наскільки

ефективно відбувається обмін інформацією між працівниками, підрозділами та зовнішніми партнерами. Завдяки цьому можна виявити бар'єри у спілкуванні, уникнути дублювання інформаційних потоків або затримки / спотворення даних, що часто призводить до помилок у роботі, конфліктів чи зниженні продуктивності.

Для керівництва вибір підходу до управління є інструментом стратегічного менеджменту, оскільки він допомагає спростити систему комунікації та зробити її більш прозорою, посилити корпоративну культуру та підвищити мотивацію персоналу.

Через те що управління комунікаціями є інструментом стратегічного менеджменту, то вибір конкретного підходу до управління стосується не тільки фахівця що відповідає за комунікаційний процес але й керівництва у цілому. Не можна сказати, що підхід можна нав'язати колективу в одну хвилину, ні, це тривалий процес який потребує уваги на кожному етапі. При цьому, як зазначає Бурмака Т.М. вибір підходу свідчить «про ступінь поінформованості організації в області комунікацій» [4, с. 16].

Про методичні підходи до управління комунікаціями саме на торговельному підприємстві у науковій літературі майже відсутня інформація, дещо детальніше висвітлено підходи на підприємстві. Однак, відсутність значної кількості публікацій присвячених проблематиці управління комунікаціями у комерційних закладах свідчить про недостатню увагу що приділяється цьому аспекту організаційних відносин.

Спираючись на наукових доробок таких науковців як Бурмака Т.М. [4], Василів В.Б. [5], Галь Н. [9], Гудзь О.Є., Маковецька І.М. [12], Єжижанська Т.С. [21], Деренська Я.М. [14], Синицин Є. [65] було сформовано таблицю, що містить перелік підходів що використовуються в управлінні комунікаційним процесом на підприємстві. Стисло вони подані у табл. 1.4.

Окреслені підходи дають можливість отримати цілісне уявлення про управління комунікаційними процесами на підприємстві та оцінити складність,

різноманітність та поєднання управлінських, технічних та гуманітарних аспектів взаємодії [65, с. 350].

Таблиця 1.4

Підходи до управління комунікаційним процесом на підприємстві *

Підхід	Сутність	Інструментарій
1	2	3
Системний	Комунікація розглядається як частина структури управління. Вона є лінійним повідомленням та відбувається завдяки контакту співробітників чи партнерів. Відповідає лінійній моделі Ласуелла [28; 48]	Кожен учасник комунікаційного процесу є його складовим елементом та інструментом що продукує, передає та сприймає інформацію. Завдяки комунікації елементи пов'язуються у єдину систему
Кумулятивний	Комунікація є мережевим повідомленням і розходить в усі сторони. Що відповідає циркулятивній (нелінійній, мережевій) моделі Шрамма-Осгуда [28; 48]	Спільнота формує та споживає інформацію
Функціональний	Комунікація є засобом реалізації менеджерських функцій, тобто інструментом управлінського впливу використання якого дозволяє підвищити результативність управління шляхом оптимізації функціонального навантаження комунікацій	Функції комунікації (інформаційна, координуюча, мотивуюча, контрольна, інтегруюча)
Процесний	Комунікації трактуються як безперервний процес обміну інформацією. Який має чіткі етапи та зворотній зв'язок	Стандарти що регулюють комунікаційні процеси, мінімізація шумів, втрат даних, спотворень, оптимізація управління комунікаційним процесом через його автоматизацію та впровадження ІТ-рішень.
Інформаційний	Зосереджений на структурі, потоках, каналах передачі, обробці та зберіганні інформації. Набуває особливого значення у епоху домінування цифрових технологій. Основна увага приділяється якості, точності та доступності переданої інформації	Моделювання комунікаційних потоків Корпоративний портал що містить інформацію для співробітників, чи розділ у якому зберігається інформація для клієнтів

Продовження табл. 1.4.

1	2	3
Маркетинговий (ціннісний)	Комунікації розглядаються як частина комплексу маркетингу (promotion) та зосереджені на формування бренду шляхом впливу на зовнішнє середовище	Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК)
Культурологічний	Комунікація акцентує увагу на корпоративній культурі, цінностях, нормах які визначають зміст та стиль повідомлень. Актуальний у контексті міжкультурної взаємодії та організаційної ідентичності.	Корпоративна культура, організаційна культура, культурна сумісність партнерів, цінності, символи, традиції, ритуали, навчання етиці толерантності

*Примітка. Складено автором на базі літератури [5 ; 12, с. 43; 14, с. 194; 21; 65, с. 347]

Додатково слід акцентувати увагу на такому поділі на підходи до управління комунікаційним процесом як поділ за рівнем реалізації комунікації, як це подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Підходи до управління комунікаційним процесом на підприємстві
відповідно до рівня управління [9, с. 16]**

Підхід	Сутність	Інструментарій
Стратегічний	Фокусується на створенні та реалізації довгострокової комунікаційної стратегії, що визначає цілі взаємодії із різними цільовими аудиторіями	Корпоративна та ділові стратегії, корпоративна культура, цінності та стандарти комунікації
Тактичний	Зосереджується на ефективності та оптимізації щоденних комунікаційних процесів	Етапи комунікації: відправлення, отримання, кодування, вибір каналу, передача та інтерпретація повідомлення
Операційний	Орієнтований на використання конкретних каналів та інструментів для передачі інформації	Електронна пошта, соціальні мережі, месенджери, відео конференції, круглі столи, наради

Комбінування окреслених підходів дозволить побудувати систему комунікативного менеджменту та забезпечити ефективність її функціонування в умовах підвищеного інформаційного шуму.

Комунікаційні процеси на підприємстві це важлива сфера управлінської роботи. Якість комунікацій впливає на адекватність прийнятих управлінських рішень та визначає ефективність господарської діяльності підприємства.

Усі моделі комунікаційних процесів стосовно організаційного чи індивідуального спілкування можна поділити на три види:

- лінійні (механістичні) моделі. Серед відомих лінійна модель Г.Ласуелла, шумова модель К.Шеннона-Д.Уівера. Ці моделі є найпростішими та передбачають односторонній потік від відправника до одержувача. У контексті торговельного підприємства це може бути комунікація від постачальника до менеджера з продажу, або від відділу логістики до відділу збуту із інформацією про залишки товарів на складах, або менеджер з реклами створює рекламне повідомлення для розміщення на ТБ, радіо, бігбордах чи на транспорті. Також лінійна модель комунікації використовується коли керівник надсилає підлеглому інструкцію чи припис. Ця модель ефективна коли потрібно донести інформації швидко, проте відсутність зворотного зв'язку знижує ефективність використання лінійних моделей. Крім того головною слабкістю лінійних моделей є ігнорування значення повідомлення та акцентування уваги на обсязі даних. Через свою суто механістичну природу моделі здатні описувати тільки технічні аспекти передачі даних. Людина (партнер, представник органів влади, співробітник, клієнт тощо) фігурує у цій схемі тільки як відправник чи отримувач згенерованої інформації;

- нелінійні (циркулярні, мережеві) моделі. Характеризуються багатоканальними та двостороннім обміном комунікаційними повідомленнями. У цих моделях є не тільки відправник чи отримувач, але й постійний зворотній зв'язок. У якості прикладу на торговельному підприємстві можна навести взаємодію між різними підрозділами – відділом продажу, маркетингу, логістики тощо, або замовлення клієнтом товару із обов'язковим підтвердженням замовлення, уточненням у разі потреби, повідомленням про статус замовлення (отримано, готується, відправлено, у дорозі, прибуло тощо). Якщо розглядати зовнішні комунікації спрямовані на клієнтів чи потенційних

споживачів – то це повідомлення у мережах, де у клієнта є можливість висловити свою думку щодо комунікації. Завдяки відгукам торговельне підприємство може вдосконалити асортимент чи змінити тон комунікацій. Ці моделі більш формалізовані та застосовуються для рішення конкретних задач. Прикладом таких моделей є модель В. Шрамма-Ч.Осгуда [28; 48]. Про ефективність їх використання та важливість зворотного зв'язку у процесі комунікацій свідчить впровадження автоматизованих «співрозмовників» чат-ботів, які оперативно, швидко та точно дають відповідь на більшість із тих питань які цікавлять споживачів. Завдяки наявності зворотного зв'язку мережеві моделі є саморегульованими, проте вони створюють «помилкову ілюзію «рівноправності» сторін у процесі комунікації» [16, с. 25].

Щодо моделей управління комунікаційним процесом, то у науковців немає єдиного бачення щодо них. Аналіз наявної літератури із досліджуваного питання дає підстави виокремити декілька підходів до виділення моделей, які подані у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Моделі управління комунікаціями на підприємстві *

Класифікаційна ознака	Модель	Сутність	Автор класифікації
1	2	3	4
Рівень управління	Модель централізованого управління	Комунікація спрямована зверху вниз, що забезпечує швидкість та контрольованість комунікацій. Проте є ризик втрати гнучкості	Гринчук Ю.С., Хахула Л.П., Коваль Н.В., Хахула Б.В., Биба В.А.
	Модель децентралізованого управління	Комунікація по вертикалі влади мінімізована, натомість всередині розділу розширена. Це розширює автономію підрозділів однак може спричинити порушення єдності комунікаційної стратегії	

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Структура управління	Ієрархічна	Комунікації поширюються по вертикалі	Педченко Н.С., Шимановська Діанич Л.М., Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л.
	Мережева	Комунікації поширюються в усі сторони без посередників	
Комунікативна компетентність персоналу	Адаптивна	Гнучке реагування на зустрічні пропозиції з боку отримувачів комунікаційних повідомлень	Синицин Є. Єжижанська Т.С.
	Ко-креативна	Досягнення консенсусу у ході комунікації із партнером, співробітником чи клієнтом. Комунікація сприймається як спільний простір для взаємодії	
	Ціннісна	Орієнтація на емоції, цінності під час здійснення комунікації	
	Інтегрована	Поєднання у єдине ціле комунікацій що спрямовані на зовнішніх та внутрішніх контрагентів	
Зовнішня орієнтація	Модель пропаганди	Комунікація спрямована на емоційну сферу	Бурмака Т.М.
	Модель PR (за Айві Лі, Е. Бернайсом, С. Блеком, Дж. Грюнігом)	«мистецтво й наука досягнення гармонії з навколишнім середовищем за допомогою досягнення взаєморозуміння, заснованого на правдивій і повній інформації»	
	Ситуаційна модель	Передбачає відкритість до зовнішнього впливу.	
Контрольованість (розширення ситуаційної моделі)	Модель контрольованих потоків	Інша назва «модель керівної руки». Описують односторонні комунікації	Великих К.О.
	Модель реальних потоків	Описують двосторонні комунікації	

*Примітка. Складено автором на базі літератури [4, с. 10; 7, с. 14; 11; 46; 65, с. 350; 85]

Деталізуємо запропоновану К.О. Великих ситуаційну модель та продемонструємо як саме обирається конкретна модель комунікаційних потоків у відповідності до ситуації, що подано у вигляді матриці на рис. 1.5. Напря-

потоків комунікацій та очікуваний результат можна вважати контрольованими параметрами тому їх обрано для позначення для осей.

Очікуваний результат	Вплив	<p><u>Стратегія досягнення згоди</u></p> <p>Мета – побудова скоординованих відносин між підприємством представниками зовнішнього та внутрішнього оточення.</p> <p>Використовується для вирішення конфлікту інтересів</p>	<p><u>Стратегія переконання</u></p> <p>Мета – створення позитивного іміджу підприємства та його пропозиції у зовнішніх контрагентів</p> <p>Використовується для здійснення впливу</p>
	Одкровення	<p><u>Діалогова стратегія</u></p> <p>Мета – надання професійних порад для консультантів, ранжування компаній-партнерів за пріоритетністю</p> <p>Використовується на етапі становлення підприємства</p>	<p><u>Стратегія інформування</u></p> <p>Мета – підштовхнути комунікатора до спілкування, сформуванню у нього відношення</p> <p>Використовується для сприяння рішення про купівлю</p>
		Двосторонні комунікації	Односторонні комунікації
Напрямок потоку комунікацій			

Рис. 1.5 Матриця вибору комунікаційних потоків у ситуаційній моделі [7, с. 19]

Вибір певної стратегії відповідно до моделі ситуативного управління комунікаціями визначається типом проблеми, станом середовища, метою діяльності підприємства та рівнем інформованості контрагентів.

Таким чином, управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві має важливе значення для забезпечення ефективної взаємодії із усіма зацікавленими сторонами: бізнесом, партнерами, органами державної влади чи представниками дозвільних інстанцій, клієнтами, співробітниками.

Існують різні підходи та моделі управління комунікаційними процесами які визначають, яким чином організовано процес передачі, обробки, використання та зберігання інформації у межах торговельного підприємства. Однак відмітимо, що ефективне управління комунікаціями потребує інтеграції традиційних підходів та новітніх технологій, а також забезпечення якісного зворотного зв'язку та участі усіх зацікавлених сторін.

1.3. Інноваційні інструменти та засоби нейроменеджменту в системі управління комунікаціями торговельного підприємства.

Через суцільну цифровізацію, інформаційну доступність 24/7, миттєвий доступ до контрагента трансформують уявлення як про систему управління підприємством так і про організацію комунікаційних потоків. Сучасний фахівець повинен не тільки добре знати ринок, організацію, товар, але й бути готовим постійно змінюватись, у т.ч. у сфері корпоративного та міжособистісного спілкування.

Метою комунікаційного процесу є забезпечення швидкого та безперебійного протікання інформаційного потоку і мінімізація можливих спотворень. І використання інноваційних інструментів здатних забезпечити ці умови та покращити комунікаційний процес у системі управління торговельним підприємством сприятиме підвищенню його ефективності та узгодженості.

Залежно від підходу до комунікацій управління ними має два завдання. По-перше, стиль комунікацій, тобто манера спілкування прийнята у конкретному організаційному середовищі та між організацією та середовищем. По-друге, склад комунікації та їх спрямованість, це може бути інформування, переконання, мотивування до роботи, формування іміджу якщо мова йде про зовнішні комунікації. По-третє, обсяг і доступність до інформації. У межах кожного підприємства визначається хто, коли і якому обсязі буде мати доступ до конкретної інформації. Все це визначає порядок функціонування

комунікаційного менеджменту. По-четверте, і це є особливістю торговельного підприємства, його комунікацій завжди вибудовуються таким чином, щоб сприяти максимальному зближенню із кінцевим споживачем, від передбачення до задоволення його потреб найкращим чином за рахунок добре налагоджених комунікацій із постачальниками, всередині підприємства та безпосередньо зі споживачами, тобто комунікаційні процеси мають охоплювати весь ланцюжок створення цінності.

Призначенням комунікаційних процесів торговельного процесу є «забезпечення їх більшого залучення до нових бізнес-процесів, зміна засобів і каналів їх взаємодії, підвищення довіри між ними, зміцнення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок нових факторів, тобто зміна смислового навантаження комунікаційного процесу» [37, с .99].

Якщо не управляти комунікаційним процесом то він стане хаотичним, а діяльність підприємства набуде нескоординованого характеру. Щоб уникнути такої ситуації використовуються як класичні підходи до управління комунікаційними процесами (див. табл. 1.4 та 1.5) так і інноваційні.

В основу інноваційних покладена орієнтація на людину та її інформаційні потреби та можливості до сприйняття даних у заданому обсязі, а також здатність оволодіти сучасними інструментами для налагодження та підтримки інформаційного потоку. Головська П.В. та Кравченко М.О. наголошують що сучасність висунула нові вимоги не тільки до товарних чи виробничих інновацій, але й першу чергу до інновацій управлінських, зокрема тих що стосуються «нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств» [10].

Використання інноваційних інструментів у межах традиційних підходів та інноваційних підходів до управління комунікаційними процесами орієнтоване на підвищення продуктивності праці та забезпечення задоволеності у процесі групової взаємодії. Серед інноваційних підходів можемо запропонувати наступні, які висвітлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6 Інноваційні підходи до управління комунікаціями [складено автором]

Окреслені на схемі підходи деталізовані відповідно до особливостей діяльності торговельного підприємства у табл. 1.7

Таблиця 1.7

Інноваційні підходи до управління комунікаціями торговельного підприємства [складено автором]

Сутність	Акцент	Характерні риси
1	2	3
Поведінковий (соціально-психологічний) підхід		
Комунікації розглядаються через призму поведінки учасників комунікаційних процесів, особливості їх мотивації до спілкування та формату взаємодії. На торговельному підприємстві кожен учасник комунікації має власні мотиви до її здійснення від постачальників до клієнтів. Завдання менеджменту узгодити їх.	Психологічні аспекти сприйняття інформації, довірі, управлінні конфліктами	- вивчаються стилі спілкування між співробітниками, між компанією та соціумом; - аналізується емоційний клімат у середовищі комунікації; - звертається увага на психологічну сумісність партнерів із комунікації.
Когнітивний (Knowledge Management, менеджмент побудований на знаннях) підхід		
Будується на розумінні комунікації як процесу обміну знаннями, досвідом та компетенціями. Підприємство розглядається як «організація що навчається» що дуже актуально для торговельного підприємства через швидкі зміни на ринку та у потребах споживачів	Формування корпоративної культури (становлення цінностей, традицій), складання бази даних	- формування корпоративної бази знань (від цінностей та символів та даних); - підтримка менторства, наставництва; - заохочення неформального спілкування спрямованого на обмін професійними знаннями та досвідом; - впровадження Knowledge Management (управління знаннями) та платформ внутрішніх знань (внутрішня БД)

1	2	3
Інноваційно-технологічний підхід		
<p>Спирається на активне використання сучасних технологій. Для торговельного підприємства цей підхід дуже важливий через необхідність охопити комунікаціями значну кількість клієнтів та постачальників. Щоб персоніфікувати комунікацію необхідним є створення бази що міститиме інформацію про історію спілкування. На базі цієї історії комунікації можуть бути продовжені та оптимізовані.</p>	<p>Впровадження ІТ-технологій, ШІ, машинного навчання, CRM та ERP систем digital-платформ</p>	<p>- автоматизація процесів комунікацій (шляхом використання чат-ботів, розсилок, корпоративних порталів CRM систем тощо); - аналіз ефективності комунікації (шляхом використання ШІ, аналітики даних); - створення цифрової комунікаційної екосистеми підприємства</p>

Knowledge Management (управління знаннями) – є систематичним процесом створення, збору, організації, обміну, збереження та ефективного використання знань і інформації всередині організації, щоб підвищити її продуктивність, інноваційність та досягти бізнес-цілей. Це допомагає уникнути втрати цінного досвіду співробітників, прискорює навчання новачків та покращує прийняття рішень [74].

Визнаючи складну архітектуру нинішній комунікаційних систем та турбулентність комунікаційних потоків, кількість яких останнім часом збільшується, а якість натомість часто втрачається, звертаємо увагу на ключових тенденціях, що зумовлюють принципово новий формат комунікаційних процесів та адаптацію управлінських практик до них.

Розглядаючи становлення інноваційних інструментів управління комунікаційними процесами у ретроспективі можна виділити декілька етапів їх становлення та набуття сучасного вигляду та змісту. Точки незворотності подано на рис. 1.7.

Першим етапом трансформації комунікаційних процесів та появи інноваційних інструментів стала комерціалізація мережі Інтернет та швидкий рівень його проникнення у повсякденне життя та бізнес-процеси, а також доступність телефонії. Це перша точка незворотності. Проникнення мережі

Інтренет перейшло в фазу Web 2.0 якій притаманні наявність централізованих платформ взаємодії. З'являються такі сервіси як wiki-бази, блоги та соціальні мережі. Комунікації у секторі B2C стають прозорими (відкритими, доступними), у секторі C2C гіперпрозорими, проте керованими.

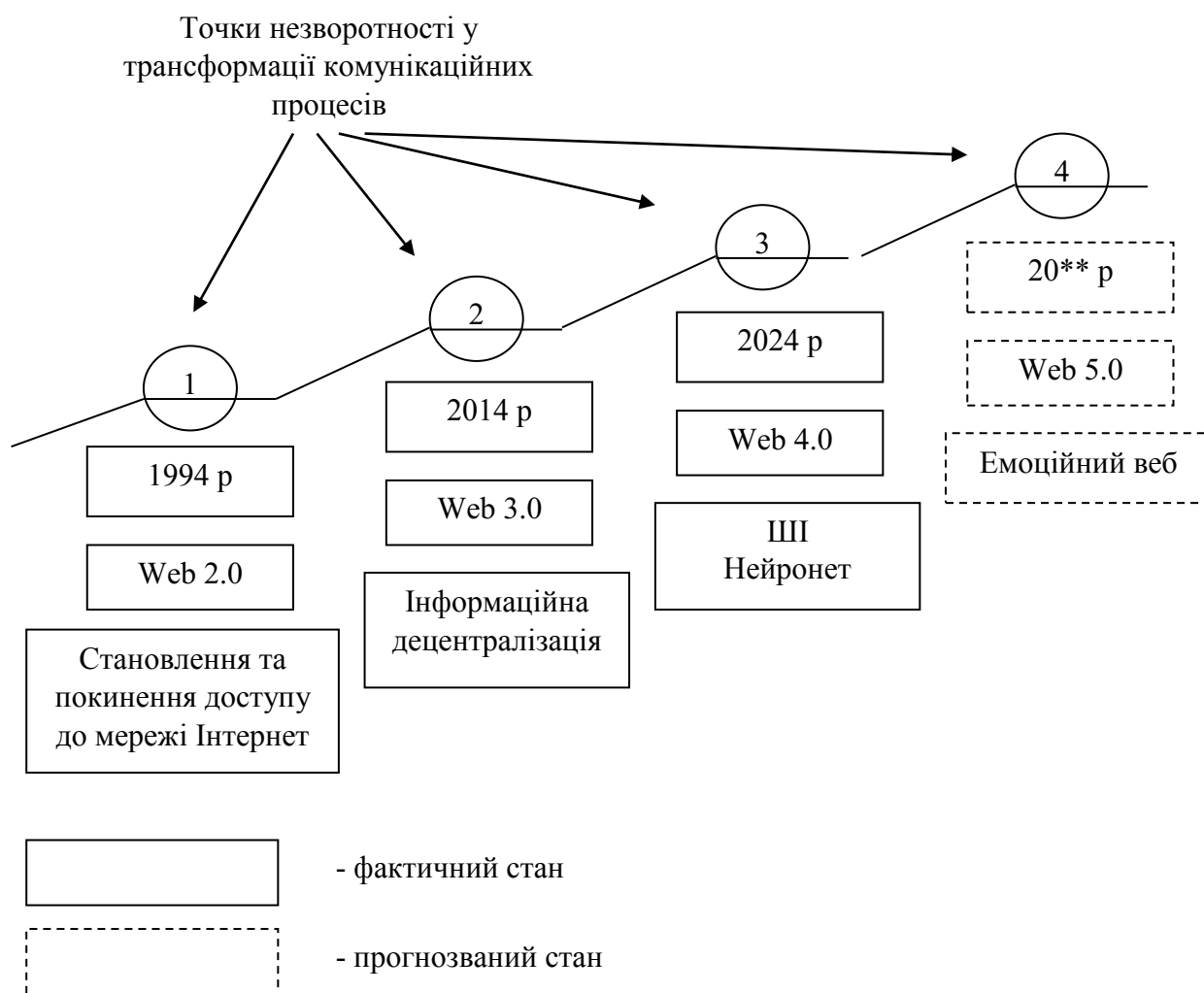


Рис. 1.7 Точки незворотності у становленні інноваційних інструментів у системі управління комунікаціями торговельного підприємства (складено автором на основі [10; 37, с 99; 39; 41, с. 12])

Другий етап пов'язаний із актуалізацією захисту особистої інформації споживачів (як індивідуальних та і корпоративних), розвивають технології блокчейну та корпоративного захисту інформації, з'являється криптовалюта та

NFT, розвиваються хмарні послуги. Завдяки цим інноваційним інструментам комунікаційні процеси стають простішими, швидшими, дешевшими та ефективнішими у порівнянні із традиційними.

Третій етап характеризується появою нейронету або «симбіотичного» інтернету. Точкою незворотності на цьому етапі стала поява штучного інтелекту (ШІ) що плинув на комунікації не тільки у секторах B2B, B2C та C2C, але й у секторах B2A, C2A. Завдяки ШІ комунікації суттєво змінились.

Четверта точка незворотності наразі є гіпотетичною, очікується що перелом у комунікаціях буде пов'язаний із появою емоційного ШІ та нових нейроінтерфесів для взаємодії, де гаджети будуть розуміти емоції користувачів [10; 37, с 99; 39; 41, с. 12]

Таким чином, розвиток технологій спричиняє трансформацію комунікаційних процесів, визначає моделі управління ними та сприяє появі інноваційних інструментів у системі управління комунікаціями торговельного підприємства. До них можна віднести:

- корпоративний сайт. Як інноваційний канал комунікації покликаний вирішити такі комунікаційні завдання як просування. Саме тому його віднесено до інноваційний що змінюється інформація та спосіб її подачі. На сайті розміщується інформація для усіх груп користувачів. Зокрема, публікується звітність для акціонерів, контролюючих органів та зацікавлених представників громадськості, розміщується інформацію про товари та послуги для споживачів, містить інформація для внутрішнього користування (у закритих блоках);

- цифрові платформи. До них відносяться соціальні мережі, месенджери та чат-боти. Забезпечують інтерактивне онлайн-спілкування із великою кількістю учасників одночасно;

- інструменти на базі ШІ. Включають у себе аналіз даних для виявлення закономірностей та прогнозування трендів, підвищення рівня персоналізації та дозволяє автоматизувати рутинні процеси;

- мультимедійні інструменти. Серед них можна виділити комунікацію через відео контент, підкасти та інтерактивні історії. Орієнтовані переважно на просування та комунікацію із споживачами. Мета використання цих інструментів підвищити рівень залученості [39 ; 40, с. 61].

Використання інноваційних інструментів комунікацій підвищує їх ефективність. Окремо виділимо таку інноваційну технологію, що містить багато засобів впливу на комунікаційні процеси, як нейроменеджмент.

Нейроменеджмент виник як реакція на «комунікативний бум» [41, с. 12], що пов'язаний із посиленням ролі комунікативних знань і навиків персоналу у діяльності торговельного підприємства. Основні напрями використання нейроменеджменту у контексті управління комунікаційними потоками всередині підприємства подані на рис. В.1, див. додаток В.

Нейроменеджмент (Neuromanagement) – «новий науково-практичний напрямок на стику нейробіології, психології та менеджменту» [1, с. 91].

Про нього заговорили у 2020 р., коли у адженді (Agenda – порядок денний) Світового економічного форуму в Давосі було акцентовано увагу на людині, а риторика була пронизана поняттями гуманізму, усвідомленості, емпатії та людяності [20]. Бізнес визнав невідворотність революції навчання та важливість soft skills співробітників. Визнано що критичне мислення, здатність до комунікації та емоційний інтелект є наріжними каменем ефективної взаємодії між роботодавцем та співробітником, а також між співробітником, як представником організації та зовнішнім середовищем.

Впровадження нейроменеджменту у комунікаційні процеси дозволяють торговельним підприємствам «реалізовувати свій потенціал через розуміння процесів роботи мозку і розумової діяльності людини на індивідуальному, командному та організаційному рівні» [97].

Нейроменеджмент поєднує досягнення нейронауки з практичними методами управління для оптимізації процесів прийняття рішень, комунікаційних процесів, розвитку співробітників та створення продуктивних комунікацій із зовнішніми партнерами.

Він базується на специфіці мозгової активності, активуючи ресурси для креативності [44, с. 14]. Однак слід зазначити, що якість та користь від впровадження нейроменеджменту у комунікаційні процеси підприємства залежить від досвіду управлінця.

Ідея використання нейроменеджменту ґрунтується на тому що мозок має три зони – первинний, або «рептильний» мозок, це частина що відповідає за інстинкти. Саме вона спонукає поділитись інформацією, запитати поради у екстремному випадку, діяти швидко. Друга зона – лімбічна, відповідальна за емоції. Саме вона породжує емпатію, приязність, бажання необразити під час комунікації, прагнення уникнути конфлікту та створити дружню атмосферу під час комунікації. Третя зона – неокор. Це частина що відповідає за аналітику, обробку даних, прогнозування. У них криється хитрість, бажання приховати інформацію, комунікаційні бар'єри. Вважається що саме у такому порядку відбувалось їх становлення, а отже і прояв.

Завдяки нейроменеджменту у бізнесі дізнались про ефект що дає використання дзеркальних нейронів, особливих нервових клітин що «відповідають за емпатію і копіюють не тільки дії інших людей, але також їх емоції і ментальний стан» [95]. Це знання спрощує комунікацію через розуміння інших людей. Не тільки слів, але й стану та очікувань.

Дуже велике значення нейроменеджмент має для організації внутрішніх комунікацій торговельного підприємства, оскільки він впливає на становлення цільової системи управління. Ефективна культура лідерства, формування особистості, розкриття професійних якостей, якісне спілкування – це все внесок нейроменеджменту. Він сприяє становленню «професіоналів, здатних приймати власні рішення, а не сліпо виконувати вказівки» [44, с. 15].

Спираючись на публікації науковців можна зробити висновки про вплив нейроменеджменту на комунікаційні процеси:

- переважання авторитарного стилю управління, що не сприяє розвитку креативності та готовності до лідерства;

- існування жорсткого контролю та впровадження системи покарань замість формування внутрішньої мотивації та готовності до відкритої комунікації;

- переважання вертикальних комунікацій [1, с. 94; 24].

Впровадження нейроменеджменту дозволить усунути ці проблеми.

Нейроменеджмент в комунікаційному процесі можна визначити як підхід до спілкування, що базується на розумінні роботи мозгу та психіки для побудови більш ефективної та емпатичної взаємодії. Він включає засоби подані на рис. 1.8.

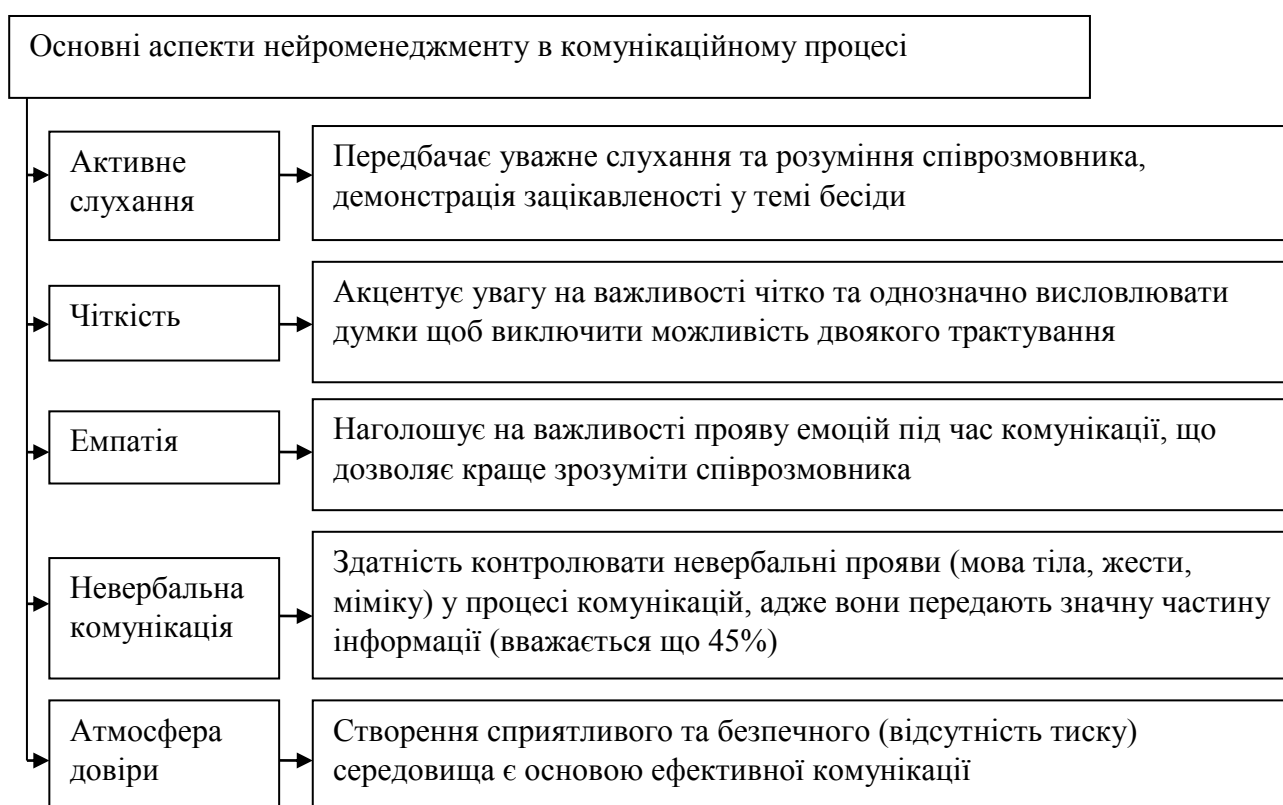


Рис. 1.8 Основні засоби нейроменеджменту в комунікаційному процесі (узагальнено автором на основі [91; 92; 95])

Стандартизованої класифікації чи точного переліку інструментів нейроменеджменту ще не розроблено, проте можна відмітити, що це поєднання інструментів нейронаук і психології для забезпечення ефективної комунікації.

В системі управління комунікаціями торговельного підприємства можуть бути використані:

- НЛП – набір технік спрямованих на розуміння та адаптацію поведінки співрозмовника через трансформацію. Орієнтований на адаптацію до поведінки контрагента під час переговорів чи рекламної комунікації;

- EQ – емоційний інтелект, який вийшов на перше місце, обігнавши IQ, орієнтований на покращення міжособистісної комунікації;

- нейрофідбек (Neurofeedback) – використовується для покращення концентрації уваги, зниження стресу і тривожності, що позитивно впливає на ефективність комунікації, особливо в стресових ситуаціях;

- техніки розпізнавання невербальних сигналів. Частина інформації передається шляхом застосування невербальних сигналів, їх особливість у тому що людина може використовувати їх неусвідомлено. Завдання нейроменеджменту зробити цей процес усвідомленим, навчитись читати «між слів», що зменшує ймовірність непорозумінь;

- ментальні моделі які являють собою шаблони у людській поведінці сформовані під час отримання життєвого досвіду та професійного навчання. Допомагає спрогнозувати поведінку контрагента;

- коучинг заснований на нейронауках дозволяє тренувати лідерів та покращувати комунікативні навички співробітників. Це включає як практики слухання, так і техніки, що допомагають збудувати мотивацію і впливати на взаємодію в групах;

- використання VR (віртуальна реальність) або AR (доповнена реальність) на тренінгах із посилення комунікативних навичок [24; 25; 84; 91].

Використання інноваційних інструментів та засобів нейроменеджменту створюють умови для ефективного управління комунікаційними процесами на торговельному підприємстві.

Висновки до розділу 1

Комунікація є процесом який є пов'язує підприємство із зовнішнім та внутрішнім середовищем та є одним із інструментів управління діловими відносинами. Виявлено наявність окремого виду діяльності на підприємстві – комунікаційного менеджменту, основне завдання якого управляти комунікаціями. Визначено місце комунікації в системі управління підприємством. Розглянуто підходи до класифікації комунікацій;

Комунікаційні процеси на підприємстві відбуваються в межах упорядкованої системи яка включає в себе низку підсистем. Розглянуто підходи до управління комунікаційним процесом за сутністю та відповідно до рівня управління. Проблематичним постало питання вивчення моделей управління комунікаційним процесом, оскільки у науковців немає єдиного бачення щодо них. Проаналізувши доступні публікації із досліджуваного питання із досліджуваного питання було виокремлено декілька підходів класифікації моделей: за рівнем управління, за структурою управління, відповідно до комунікативної компетентності персоналу, за вектором зовнішньої орієнтації. Представлено матрицю вибору комунікаційних потоків у ситуаційній моделі

Інноваційні інструменти сприяють підвищенню ефективності комунікаційного процесу та знаходяться у полі зору управлінців. Відмічено, що через технологічні зміни з'явилися певні «точки неповернення» після проходження яких інновація настільки закріплюється у свідомості людей, що стає традиційною. Так поява Інтернету спричинила появу онлайн-комунікацій і цей процес незворотній. Поява цих точок привела до формування нових підходів до управління комунікаціями: поведінковий, когнітивний та інноваційно-технологічний. Серед тих інструментів що отримали значне розповсюдження : корпоративний сайт, цифрові платформи, інструменти на базі ШІ, мультимедійні інструменти. Зазначено що інтеграція засобів нейроменеджменту у комунікаційні процеси дозволяє торговельним підприємствам підвищити їх ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства

ТОВ «Сільпо Фуд» є однією із найбільших торговельних мереж у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та іншими товарами для дому. Перший магазин мережі відкрився у 1998 р. у м. Вишневе [21]. Засновниками є друзі, які познайомились під час навчання у Дніпропетровському металургійному інституті проте мали підприємницький хист: Костельман Володимир (є мажоритарним акціонером), Сотников Олег, Чигир Роман та Гнатенко Юрій (має найменшу частку у бізнесі) [58]. Початком діяльності стали поставки кави та чаю на ринок України. Побачивши потенціал роздрібної торгівлі засновники переглянули формат роботи та зосередились саме на стаціонарній роздрібній торгівлі продуктами харчування та усім що може знадобитись в домі. Це і було покладено у концепт майбутньої мережі магазинів.

Як самостійна юридична особи ТОВ «Сільпо Фуд» зареєстровано у 2016 р. із статутним капіталом 18 127 940 081,21 грн. Уповноваженою особою товариства є Лесько Ю.А. [61].

ТОВ «Сільпо Фуд» є частиною ТПГ Fozzy Group яка управляє кількома ритейл-мережами та її флагманом. Місце товариства у торгово-промисловій групі та його склад наведено на рис. 2.1.

Станом на кінець 2025 року мережа магазинів «Сільпо» налічує понад 500 торговельних точок охоплюючи кожен обласний центр України та крупні міста. Проте, через окупацію частини території мережа згорнула діяльність у Донецькій та Луганській областях та у АР Крим. Проте присутність у більш ніж

60-ти містах країни є найбільшим показником за яким мережа обганяє навіть мережу магазинів формату дискаунтер АТБ [58]

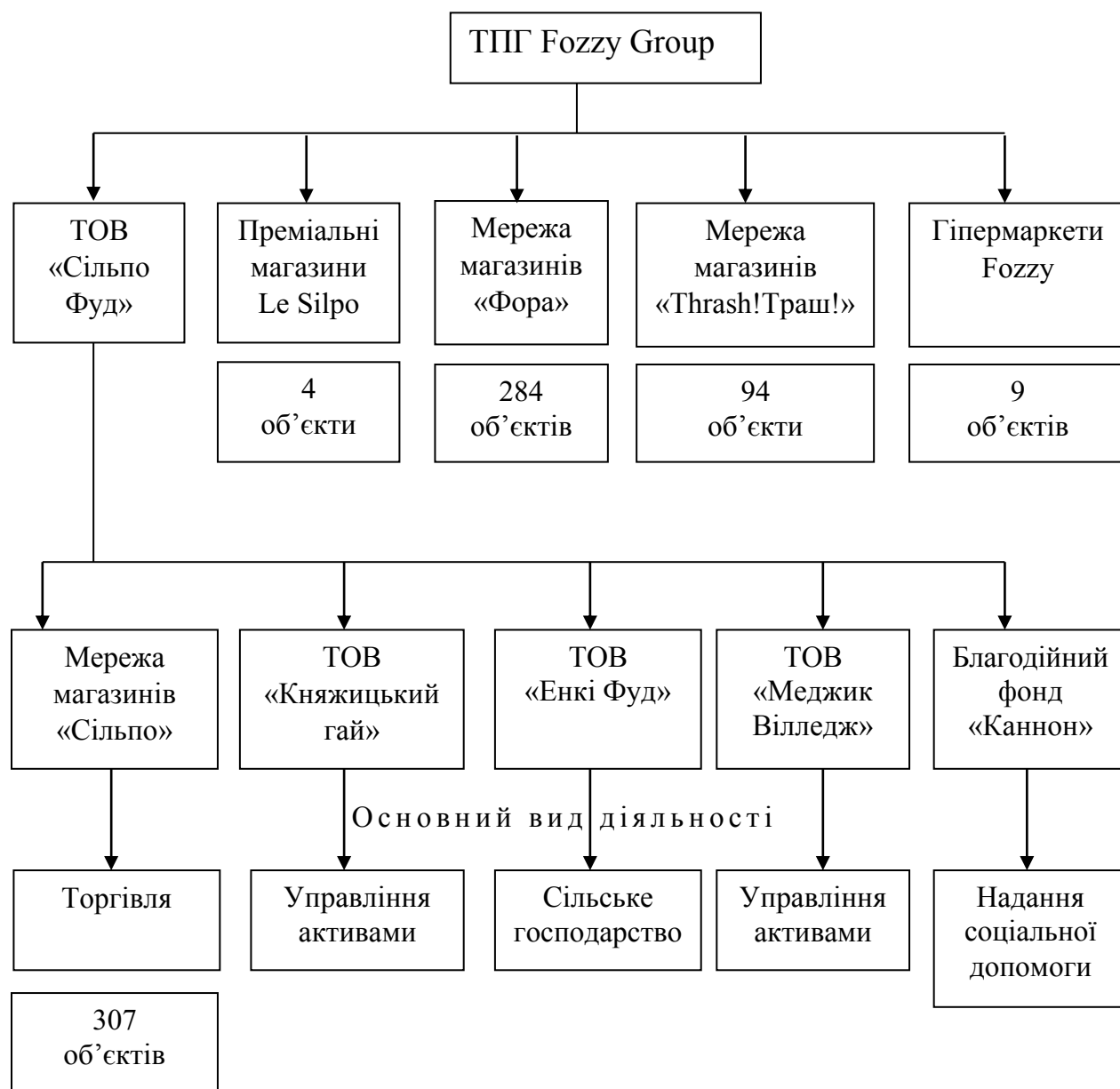


Рис. 2.1 Структура ТПГ Fozzy Group та місце ТОВ «Сільпо Фуд»
(складено автором на основі [36; 42; 79])

Організаційна структура Сільпо наведена на рис. Г.1, див. додаток Г.

Відмінною характеристикою мережі магазинів «Сільпо» є орієнтація на постачання на ринок свіжих та якісних продуктів харчування. В основу

конкурентної стратегії покладено стратегію диференціації товару, що забезпечує можливість охоплення різних сегментів споживачів, проте виливається у більш високу цінову політику.

Розмір ринку ТОВ «Сільпо Фуд» наведений на рис. Г.2, див. Додаток Г.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Мережа магазинів «Сільпо» є його флагманом, забезпечуючи товарообіг розміром до 60 млрд грн. Мережа налічує 307 магазинів, 100 із яких розташовані у м. Київ та області [Мережа]. Наразі товарна пропозиція мережі складає понад 35 тис. товарів, 80% з яких – це продукти харчування, що відповідає основному напрямку діяльності. Додаткових напрямів діяльності понад п'ятдесят, з ними можна ознайомитись на офіційній сторінці товариства на порталі Youcontrol (<https://youcontrol.com.ua/>).

Сьогодні мережа магазинів «Сільпо» це сучасні роздрібні магазини які працюють у форматі супермаркетів самообслуговування. Мережа магазинів також має розгалужену структуру, яка відображена на рис. 2.2. Роздрібні магазини функціонують у 62 містах України. Загальна площа класичних магазинів 442 687 м.кв., точно середній магазин займає приблизно 1 414 м.кв., експерт-магазинів чотири, загальною площею 7 157 м.кв. із середньою площею кожного близько 2 тис. м.кв. Така велика площа дає не тільки можливість розташування значної кількості товарів але й відмінні комунікативні можливості. Прогнози розвитку мережі магазинів ТОВ «Сільпо Фуд» відображені на рис. Г.3, див. Додаток Г.

ТОВ «Сильпо Фуд» має власний автопарк та значну кількість автопричепів що спрощує доставку та нівелює залежність від автотранспортних підприємств які можуть пливати на швидкість доставки та підвищувати її вартість. Крім того Сільпо має можливість контролювати якість доставки, зокрема температурний режим, що дуже важливо для продуктів харчування.

Розподільчих центрів п'ять: РЦ Квітневе (55 393 м.кв.), РЦ Львів (19 238 м.кв.), РЦ Перемога (26 990 м.кв.), РЦ Одеса (17 719 м.кв.) РЦ Запоріжжя (11 543 м.кв.) Загальна площа РЦ загальна площа складає 130 882 м.кв..

Крім того, у мережі магазинів функціонує власне виробництво та власний імпорт [36].

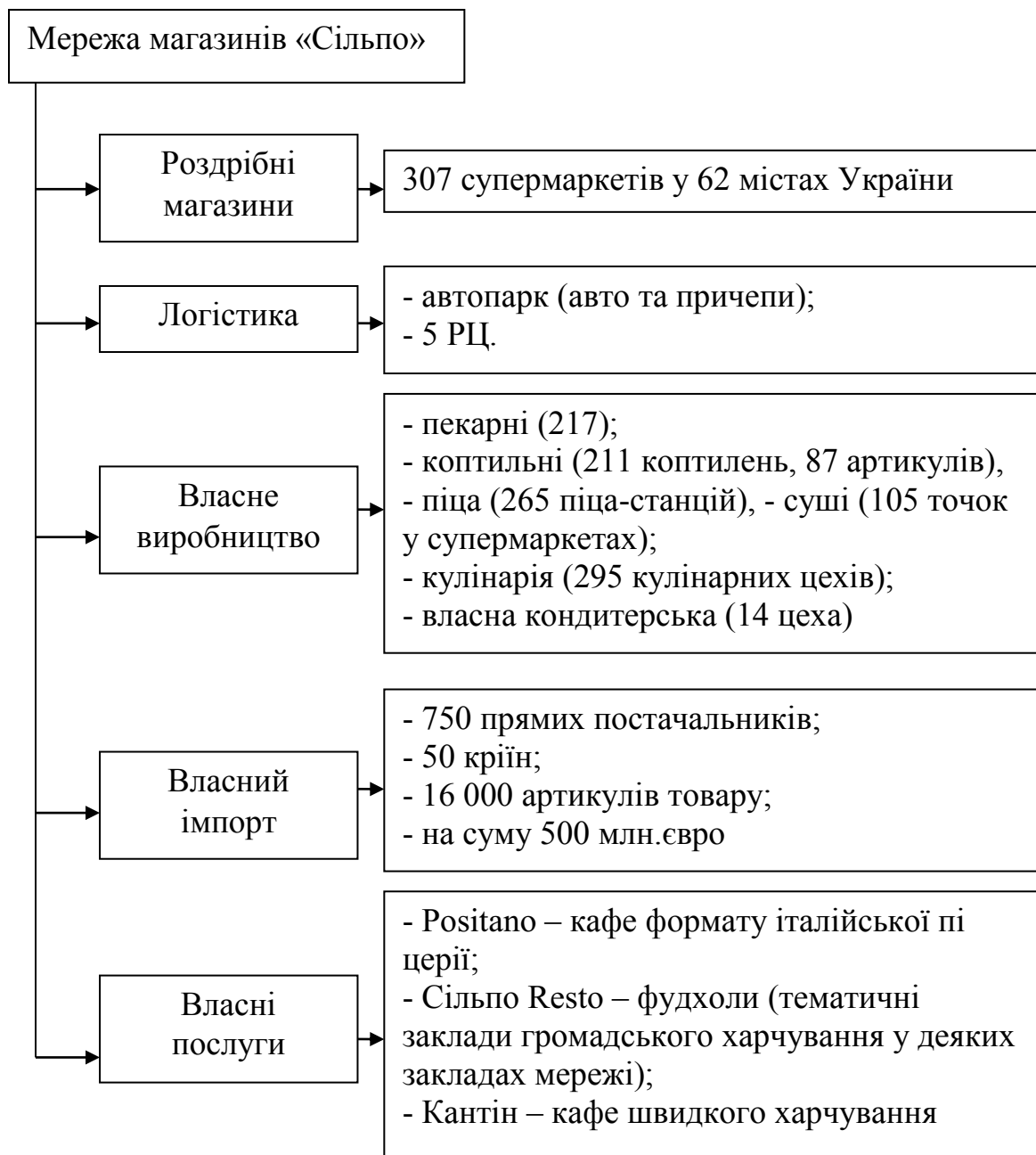


Рис. 2.2. Складові мережі магазинів «Сільпо» [36, с. 7]

Динаміка операційний показників мережі подана на рис. 2.3. На діаграмі відображена статистика відкриття закладів, що свідчить про високі темпи розширення мережі. Проте швидкий розвиток було призупинено через початок війни у 2022 р. У цей рік ТОВ «Сільпо Фуд» втратило 27 магазинів (на тимчасово окупованих територіях, а також один магазин було зруйновано.

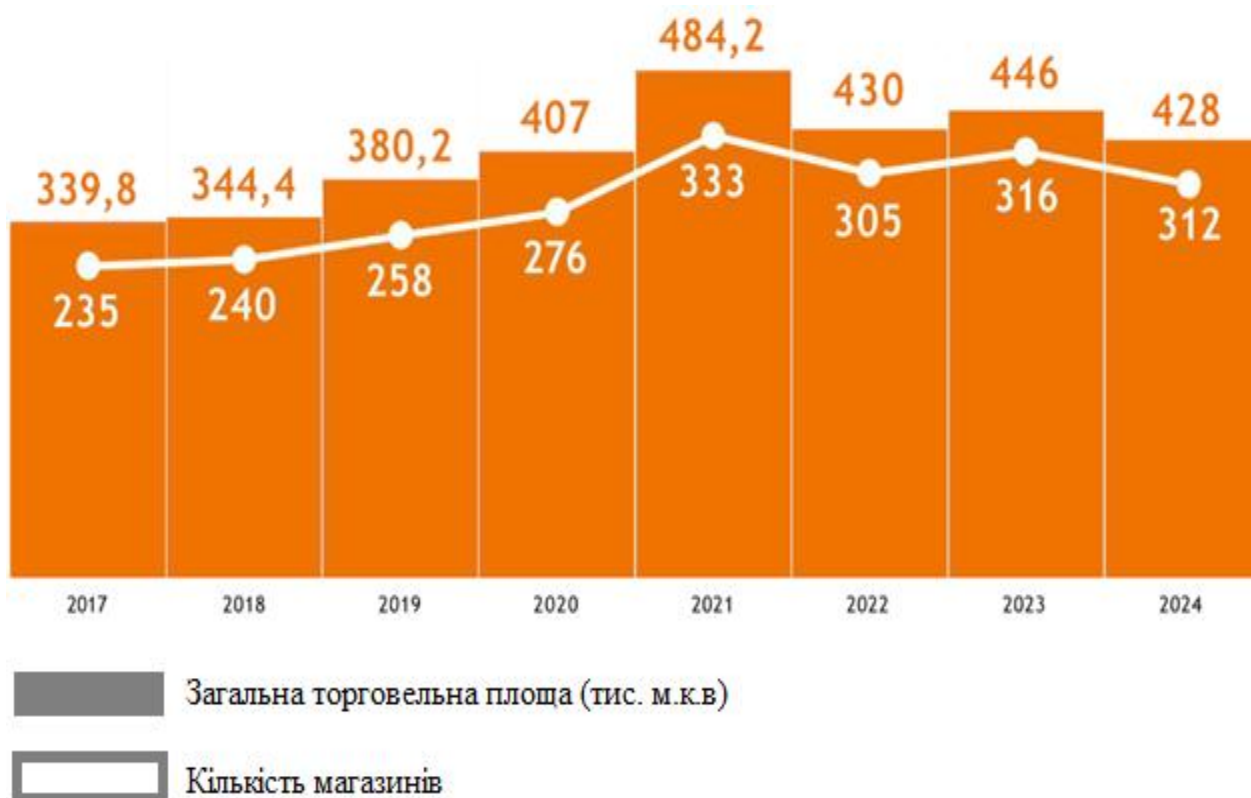


Рис. 2.3 Динаміка операційний показників мережі магазинів «Сільпо» [36, с. 8]

Мережа має 23 власні торговельні марки від 209 постачальників. Під ВТМ продається 664 одиниці товару. Найбільш популярними марками є Премій, Премія Рікі Тікі, Premiya Select, Повна Чаша, Зелена Країна, Protex [36].

ТОВ «Сільпо Фуд» входить у ТОП-10 компаній із найвищим рівнем доходу у 2024 р (див. рис. Г.4, додаток Г).

Колектив ТОВ «Сільпо Фуд» нараховує 31 380 осіб. У корпоративній культурі Сільпо їх називають «перевершники», тобто працівники «що дбають

про високу якість обслуговування та турботу про клієнтів» [59]. Товариство піклується про розвиток співробітників, зокрема для них створено 11 програм підвищення кваліфікації, 384 особи переведено на керівні посади, а тренінги відвідали 2 656 осіб. Також товариство пропонує соціальний пакет що включає медичне страхування, страхування життя, спортзал, мовні курси та вигідні пропозицій у мережі та у партнерів. Під час війни Сільпо дбає про тих співробітників які опинились біля лінії розмежування. Для них було організовано евакуацію, пошук житла, доставка ліків, консультації та програма психологічної підтримки. Також сільпо піклується і про інших співробітників надаючи новорічні подарунки, розробляючи програми ментального здоров'я та впроваджуючи програми реінтеграції ветеранів [59].

Щоб оцінити ринкове положення ТОВ «Сільпо Фуд» на думку автора слід зробити горизонтальний (часовий) аналіз структури балансу, щоб оцінити зміну його складових протягом періоду та проаналізувати динаміку зміни основних коефіцієнтів.

Інформація для горизонтального аналізу взята із відкритих джерел, а саме каталогу звітності що розміщений на офіційній сторінці ТОВ «Сільпо Фуд» у мережі Інтернет. Для аналізу використано річну консолідовану фінансова звітність ТОВ «Сільпо Фуд», основна звітність з якої стисло наведена на рис. Г.5-Г.18 (див. додаток Г).. Консолідована річна звітність складена підприємством та перевірена незалежним аудитором. Із фінансових документів у відкритому доступі розміщені: баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів.

Для проведення аналізу обрано наступні показники:

а) показники, що відображаються у балансі:

1) загальна сума активів. Дозволяє порівняти вартість активів підприємства;

2) основні засоби (нерухомість, обладнання тощо). Демонструє рівень інвестицій з боку підприємства у основні засоби. Відмітимо що

позитивне значення може свідчити про розвиток або про заміну активів що вийшли із ладу;

3) оборотні активи – показує динаміку зміни ліквідних ресурсів підприємства;

4) власний капітал. Показує наскільки незалежним є підприємство у своїй фінансовій діяльності;

5) довгострокові зобов'язання. Показують зміну фінансових ризиків та структури капіталу;

6) поточні зобов'язання. Демонструють динаміку короткострокових боргів;

7) дебіторська заборгованість. Відображає активи які належать підприємству проте зараз перебувають у розпорядженні дебітора. Ці активи бажано було б акумулювати на рахунках підприємства;

б) показники, що відображаються у звіті про фінансові результати:

1) чистий дохід;

2) собівартість продукції у динаміці;

3) чистий прибуток;

в) показники, що відображаються у звіті про рух грошових коштів:

1) дохід від операційної діяльності;

2) дохід від інвестиційної та фінансової діяльності.

Результат аналізу подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз фінансової звітності

ТОВ «Сільпо Фуд» [31-36]

Показник (тис. грн)	Період, рр			Відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Активи всього	33 668 858	33 358 509	34 094 405	-0,9	2,2	1,3
Основні засоби	17 226 900	15 765 776	15 136 156	-8,5	-4,0	-12,1
Оборотні активи	11 454 103	13 024 999	13 617 539	13,7	4,6	18,9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	-10 689 056	-10 434 623	-9 699 271	+2,4	7,0	9,3
Довгострокові зобов'язання	15 998 056	14 045 697	13 525 480	-12,2	-3,7	-9,0
Поточні зобов'язання	28 359 858	29 747 435	30 568 196	4,9	2,8	7,8
Дебіторська заборгованість	2 620 491	6 596 017	4 092 540	+151,8 (різке зростання)	-37,9	+56,2
Чистий дохід	69 990 601	84 727 987	93 017 440	21,2	9,8	32,9
Собівартість	50 815 360	60 419 457	65 098 314	18,9	7,7	28,1
Чистий прибуток / збиток	-3 980 812	-1 850 766	+153 507	53,3	+ 153 млн	Повернення у зону прибутковості
Операційний прибуток	-1 157 012	+1 140 287	+1 350 998	+ 198	+ 14	+ 187
Інвест. та фінансовий дохід	514 944	571 777	934 474	3	37	39

Виходячи із аналізу можемо відмітити, що після 2023 року положення ТОВ «Сільпо Фуд» поступово відновлюється. Протягом останніх двох років товариство має зростання виручки. Зростання відбулось за рахунок таких чинників як збільшення власного імпорту, розширення онлайн-торгівлі та підвищенні середнього чеку.

Собівартість закупівель зростає проте це зростання менше у порівнянні із зростанням доходу, тобто підвищується рентабельність діяльності. За три роки доходи збільшились на 33%, а собівартість лише на 28%. Це сприяло переходу мережі магазинів у операційний прибуток, а в 2024 отримати чистий прибуток (+153 507 тис. грн..)

Можемо спостерігати скорочення основних засобів. Показник скорочення складає -12% за два роки. Така тенденція може бути пояснена закриттям частини супермаркетів, зокрема тих що знаходяться на лінії розмежування, списанням активів через військові дії (зазначено у консолідованій фінансовій звітності за 2023 та 2024 рр.), передачею частини активів у оренду (такий підхід

до організації торговельного простору притаманний мережі «Thrash!Траш!» та зустрічається у мережі «Фора»).

Про збільшення фінансової гнучкості може сигналізувати зростання оборотних активів. Зокрема у 2024 р. у порівнянні із 2022 роком суттєво зросли запаси (з 4,8 млрд до 7,2 млрд). Зростання склало +52%. Аналізуючи консолідований звіт товариства було зроблене припущення що зростання вказує на розширення асортименту, посилення імпорту, накопичення страхових запасів.

Окремо слід розглянути дебіторську заборгованість через нетипову поведінку цього показника. У 2023 році показник підвищився до 6: млрд.. грн.. зростання складо +151,8%. Це показувало що значна частина обігових коштів «осіла» у третій осіб що могло створити негативну ситуацію для Сільпо. У 2024 році дебіторська заборгованість різко зменшилась до 4,0 млрд.грн. що є позитивним чинником, оскільки свідчить про зменшення ризику неплатежів та підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Стан показника «власний капітал» продовжує залишатись негативним, проте тенденція до зменшення (з -10,69 млрд.грн. у 2022 році до -9,7 млрд.грн.у 2024 році) свідчить про стабілізація, проте Сільпо продовжує залишатись залежним від позикового капіталу.

Тренд до зменшення довгострокових зобов'язань та помірного зростання короткострокових свідчить що товариство покращує ліквідність (див. табл. 2.3).

В цілому можна відмітити, що ТОВ «Сільпо Фуд» поступово відновлює прибутковість діяльності та переходить від збитку (-3,98 млрд. грн. у 2022 році) до прибутку (+0,15 млрд. грн. у 2024 році).

У підсумку горизонтальний аналіз фінансової звітності ТОВ «Сільпо Фуд» показав що мережа магазинів нарощує доходи, оптимізує витрати, знижує боргове навантаження, відновлює прибутковість, підвищує ефективність управління дебіторською заборгованістю та збільшує оборотні активи і запаси.

Чистий дохід та прибуток ТОВ «Сільпо Фуд» у динаміці за період 2020-2024 рр. подано на рис. 2.4. Розширення діапазону дало можливість показати результати роботи у доковідний, ковідний та повоєнні роки.

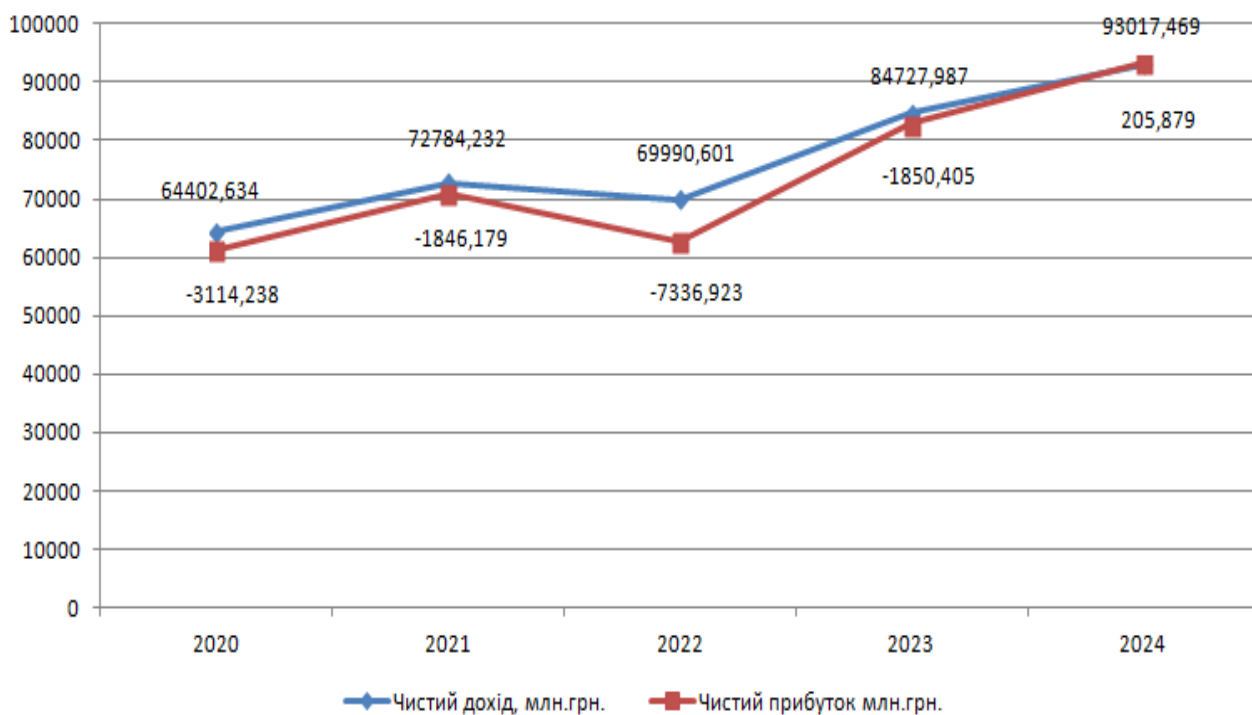


Рис. 2.4 Чистий дохід та прибуток ТОВ «Сільпо Фуд» у динаміці за період 2020-2024 рр. [72]

Ключові показники для оцінки фінансової ефективності діяльності включають в себе розрахунок:

- коефіцієнтів фінансової стійкості, зокрема коефіцієнту автономії та фінансового левериджу, концентрації позикового капіталу,
- рентабельності, зокрема активів (ROA), власного капіталу (ROE), продажів (RPM), операційна рентабельність (ORM);
- ділової активності (оборотності), зокрема оборотності активів (Oa), дебіторської заборгованості (Oдз), запасів (Oз);
- ліквідності, зокрема поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності.

Для розрахунку зазначених показників використано дані консолідованої звітності (див. рис. Г.5-Г.18, додаток Г). Вихідні дані із консолідованої звітності у скороченому вигляді подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Дані для розрахунку коефіцієнтів [31-36]

Показник	2022	2023	2024
Активи та капітал			
Активи, тис. грн.	33 668 858	33 358 508	34 094 405
Власний капітал, тис. грн.	- 10 678 056	-10 434 623	-9 699 281
Зобов'язання, тис. грн.	44 394 174	43 793 132	43 793 676
Фінансові результати			
Чистий дохід, тис. грн.	69 990 601	84 727 987	93 107 440
Чистий прибуток, тис. грн.	-3 980 812	-1 850 766	+153 507
Операційний прибуток, тис. грн.	-1 157 012	+1 140 287	+1 350 998

Розраховані коефіцієнти для ТОВ «Сільпо Фуд» подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові коефіцієнти оцінки фінансової ефективності ТОВ «Сільпо Фуд» (розраховано автором на основі [31-36])

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Номер формули	Період, рр..			Підсумок
			2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Фінансової стійкості						
- автономії (Ка)	$Ка = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	2.1	-0,32	-0,31	-0,28	Негативний, товариство працює на позикових коштах. Тенденція до покращення
- фінансового левериджу (КФЛ)	$КФЛ = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	2.2	-4,15	-4,19	-4,51	Норма <1,5. Негативний – зростання зобов'язань при дефіцити капіталу
- концентрації позикового капіталу (Кпк)	$Кпк = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$	2.3	1,32	1,31	1,29	Норма <0,5. Структура нестійка тому що зобов'язань більше ніж власних активів
Рентабельності						
- рентабельності активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$	2.4	-11,8	-5,5	+0,45	Тенденція позитивна, товариство почало отримувати прибуток

Продовження табл. 2.3

- рентабельності власного капіталу (ROE)	ROE = Чистий прибуток / Власний капітал	2.5	37	18	-1,6	Негативний ВК робить робить неінформативним ROE
- рентабельності продажів (RPM)	RPM = Чистий прибуток / Дохід	2.6	5,7	2,2	0,16	Перший рік із позитивною маржею
- операційна рентабельність (ORM)	ORM = Операційний прибуток / Дохід	2.7	-1,65	1,35	1,45	Поступове покращення операційної ефективності
Ділової активності (оборотності)						
- активів (Oa)	Oa = Дохід / Активи	2.8	~ 2,08	~ 2,54	~ 2,73	Сільпо має високий показник оборотності активів що в цілому характерне для торгівлі. Продуктивність використання активів зростає
- дебіторської заборгованості (Oдз)	Oдз = Дохід / Середній рівень дебіторської заборгованості	2.9	~ 26	~ 15	~ 19	Покращення рівня управління заборгованістю
- запасів (Oз)	Oз = Собівартість / Середні запаси	2.10	~ 11	~ 13	~ 10	Оборотність зменшується, що свідчить про надлишкові запаси
Ліквідності						
- поточної ліквідності	Показники наведені у консолідованій звітності за відповідні роки	0,42	0,44	0,46		Оптимальне значення > 1,5. Показник не високий, проте тенденція позитивна. Тобто Сільпо здатне погасити короткострокові зобов'язання усіма оборотними активами у т.ч. запасами
- швидкої ліквідності		0,2	0,28	0,21		Оптимальне значення > 1,0. Сільпо не здатне оперативно погасити свої зобов'язання найліквіднішими активами
- абсолютної ліквідності		0,04	0,05	0,05		Оптимальне значення > 0,2. Відсутня здатність негайно погасити борги грошима та їх еквівалентами

За результатами горизонтального аналізу фінансової звітності та розрахунків коефіцієнтів можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо Фуд» покращує свою діяльність у порівнянні із 2024 р. Проте є певні ризики, серед яких: залежність від кредиторів та зобов'язань, низька фінансова стійкість, критичний коефіцієнт фінансового левериджу (понад -4) який показує частку боргів відносно величини власного капіталу.

Потужним поштовхом для подальшого розвитку стане залучення нових сегментів споживачів та підвищення середнього чеку у існуючих. З метою оцінки ефективності комунікаційної діяльності мережі магазинів «Сільпо» буде проаналізовано використовувані канали комунікації та оцінено їх переваги і недоліки, а також внесок у загальну стратегію розвитку.

2.2. Оцінювання ефективності комунікаційної системи торговельного підприємства

Назва мережі магазинів «Сільпо» відсилає до позначення «сільське споживче товариство» саме так називали магазини сільської місцевості у радянські часи. Навіть частина «сіль» наводить на думку що це звичайний сільський магазин. На думку одного із засновників Костельмана В.М. така назва робить магазин ближче до усіх сегментів споживачів. При цьому було передбачено що магазин буде грати на контрасті – звична назва ззовні та інноваційність всередині. Таким був перший комунікаційний меседж мережі магазинів, який спрацював на відмінно [79] та визначив спрямованість усієї комунікаційної активності мережі магазинів «Сільпо».

Починаючи аналіз ефективності управління комунікаціями мережі, слід акцентувати увагу на єдиному стилі звернення до споживачів. Як зазначено на сайті мережі «у «Сільпо» немає покупців, споживачів чи клієнтів. У нас є лише Гості» [27]. Це визначення підкреслює що Сільпо відноситься до відвідувачів не тільки як до тих хто здатен зробити покупку та заплатити за неї, але й приділяє увагу усім хто завітав до мережі, навіть коли відвідувач

вийшов без покупки. Стратегію діяльності визначено «робити більше, ніж просто продавати товари» [27], головне «дарувати Гостям радість». Тобто одразу можна відмітити, наявність у стратегії комунікації мережі такого явища як Retailtainment. Це спосіб взаємодії у сфері роздрібною торгівлі за якого продається не тільки товар, а настрої. У мережі магазинів організовуються постійні ярмарки, створюються дегустаційні зони, відкриваються фудхоли, тестуються нові сервіси, продаються ті бренди що створюють враження [27].

Оцінювання ефективності управління комунікаційною системою торговельного підприємства передбачає аналіз результатів використання різних каналів комунікацій. Ключові показники включають комунікативну ефективність (охоплення аудиторії, ефективність донесення повідомлення), маркетингову ефективність (зв'язок з прибутком, показник ROMI) та фінансову ефективність (ціна за клік, загальна рентабельність інвестицій). Для всебічної оцінки використовується комплексний аналіз, який враховує як якісні, так і кількісні показники. Тож перш ніж перейти до оцінки слід розглянути використовувані канали комунікації.

Увага до підвищення ефективності комунікаційної системи торговельного підприємства зумовлена домінуванням споживача на ринку, наявністю конкурентної боротьби між мережами за увагу та фінанси споживача, постійне зростання комунікаційної активності, що призводить до створення інформаційного гулу, який споживач просто намагається ігнорувати. Ці та інші проблеми призвели до того, що ТОВ «Сільпо Фуд» нарівні із традиційними офлайн та онлайн комунікаційними каналами використовує інноваційні, їх перелік поданий на рис. 2.5. Наявність інноваційних для ритейлу рішень дозволяє покращити комунікацію із споживачами та сприяти формуванню їх лояльності до мережі магазинів.

Як видно зі схеми ТОВ «Сільпо Фуд» використовує значну кількість способів щоб комунікувати із своїми споживачами та залучати нових покупців.

Розглянемо їх вплив на ефективність управління комунікаційною системою мережі магазинів детально.



Рис. 2.5. Складові комунікаційної системи
ТОВ «Сільпо Фуд» (складено автором)

Розглянемо наведені канали комунікації із позиції їх комунікативної та фінансової ефективності. Комунікативна включає в себе охоплення аудиторії та ефективність донесення повідомлень, а фінансова передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного каналу комунікації, оскільки відсутній доступ до бюджету на просування, то показники будуть розраховані на базі доступної інформації. Таким чином можуть бути оцінені дані про продажі, трафік на сайт, рівень конверсії, відгуки клієнтів та інша інформацію, що дозволяє оцінити результативність комунікаційних заходів.

Надамо стислу характеристику традиційними каналам комунікації від ТОВ «Сільпо Фуд». Серед каналів традиційної реклами переважає зовнішня реклама, компанія рекламує різноманітні акції чи заходи на бігбордах що встановлюються у тих місцях міста де є поживлений трафік. Використовуються різні рекламні повідомлення – від корпоративних, де рекламуються новорічні знижки у Сільпо до дружньо-провокаційних, які розміщувались на бігбордах напроти великих супермаркетів інших мереж – Великої кишені, Новуса, Метро, АТБ тощо. Наприклад повідомлення розміщене напроти великої кишені було такого змісту «великим кишенькам і маленьким хочемо стати рідненькими». З одного боку звучить назва велика кишеня з іншого боку чітко видно запрошення для покупців із різним розміром кишені (рівнем доходу) завітати до Сільпо. Також розроблено звернення для просування власних торговельних марок та акцій Цінотижок (див. рис. Д.1, додаток Д). Також використовується реклама на ТБ, це переважно внутрішні носії та на радіо, також переважно реклама лунає всередині супермаркетів, проте є і на національному радіо.

Просуванню власних торговельних марок ТОВ «Сільпо Фуд» приділяє підвищену увагу. Сільпо пропонує споживачам продукцію під власними брендами які подано на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Власні торговельні марки ТОВ «Сільпо Фуд»

Власна марка це спосіб донести до покупця те, що менеджмент супермаркету турбується про якість продукції і одночасно намагається знизити ціну та зробити її більш доступною для усіх сегментів [27]. Власні марки Сільпо є інструментами за допомогою яких мережа комунікує із споживачами та формуючи їх лояльність. Власні марки інтегруються у систему комунікацій поруч із рекламою та стимулюванням збуту, а отже є ефективним способом залучення та утримання клієнтів.

POS-матеріали в торговельних залах ще один спосіб управління комунікаціями та залучення уваги до власних торговельних марок чи до певної локації із акціями.

Програми стимулювання збуту займають важливе місце у комунікаційній політиці, адже, переважно, саме вони створюють інфоприводи для зовнішньої реклами та інших активностей.

Також для комунікації зі споживачами використовуються телефон гарячої лінії, він виконує завдання не стільки просування, скільки виступає в ролі «громовідводу» коли невдоволений покупець хоче полягитись чи розгублений покупець хоче задати уточнююче питання, то співробітники колл-центур Сільпо надають відповіді, тим сам сприяючи непоширенню негативної комунікації із уст в уста. 0800301707 – лінія для зв'язку з фахівцем колл-центру, інформування про шахрайські дії та отримання консультацій.

Для здійснення комунікацій із цільовою аудиторією у онлайн-просторі ТОВ «Сільпо Фуд» найактивніше використовує сайт. Зараз сайт мережі і Інтернет-магазин інтегровано, що дає йому ще більше можливостей для комунікації. Сторінка містить інформацію про товари які можна купити у мережі чи замовити у онлайн-магазині, товари поєднані у каталоги, проте є дуже зручний пошукувач що дозволяє знайти товар за назвою чи торговельною маркою. Окремо завантажуються акційні пропозиції, проте вони не займають весь екран, а дають можливість перейти на відповідну сторінку. Тут же є рецепти страв, якщо господиня не має чіткого бачення що готувати чи хоче спробувати щось новеньке. До рецептів додаються фото та покроковий

алгоритм приготування. Що залучає до сайту людей які люблять готувати і шукають нових ідей. Також йде перелік готових страв та різних корисних дрібничок, які можуть зацікавити відвідувача сторінки. Аналіз сторінки зроблено із використанням програми Similarweb (<https://pro.similarweb.com/?sourcepage=home&action=lite-redirect>). Оскільки безкоштовна версія має обмежений функціонал, то аналіз буде здійснено на жовтень 2025 р., оскільки за цей період вже доступно безкоштовно багато інформації. Трафік на сайт, тобто кількість відвідувачів за жовтень подана на рис. 2.7.

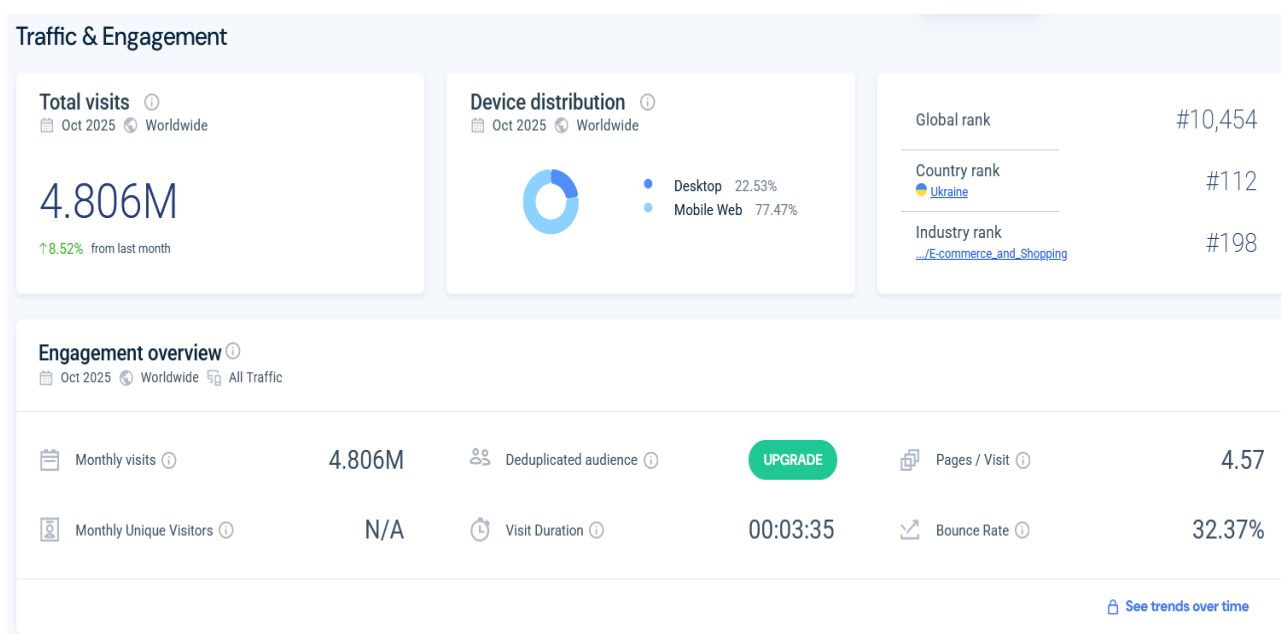


Рис. 2.7 Трафік на сайт ТОВ «Сільпо Фуд»

За даними сайту Ahrefs (<https://ahrefstop.com/websites#trending>) Сільпо має доменний рейтинг ~ 64. Що показує увагу до сайту. За жовтень його відвідало 4,806 млн. відвідувачів. Причому 77% з них зайшли із мобільного телефону. Відвідали до 5-ти сторінок, що показує що заходили із цільовою дією, тривалість перебування на сайті складає 3,5 хв. Це може свідчити про те що сайт добре структурований. Трафік переважно органічний. Інші джерела трафіку наведено на рис. 2.8.

Channels overview

Oct 2025 Worldwide All traffic



Рис. 2.8 Джерела трафіку на сторінку ТОВ «Сільпо Фуд»

Основних трафік надходить із України (98%) що логічно, адже мережа є національною. Сайт позиціонується за релевантними запитам: домінує за словом «сільпо» та популярними запитам «сільпо акції», «сільпо акції/знижки», «сильпо» і т.д Це говорить, що SEO сторінок сайту мережі, видимість в пошуку й залучення онлайн-аудиторії працюють на досить високому рівні.

ТОВ «Сільпо Фуд» представлений у всіх популярних соціальних мережах.

- офіційна сторінка сільпо у мережі Facebook має понад 622 000 підписників [63];

- офіційна сторінка сільпо у мережі Instagram (акаунт @silpoua) має близько 215 000 підписників [62];

- офіційна сторінка сільпо у мережі TikTok має 389,9 тис. підписників, проте збрала найбільше лайків – 3.9 млн. [64].

Про рівень трафіку на сайт із мереж свідчать дані з рис. 2.9.

Social traffic

Oct 2025 Worldwide Desktop

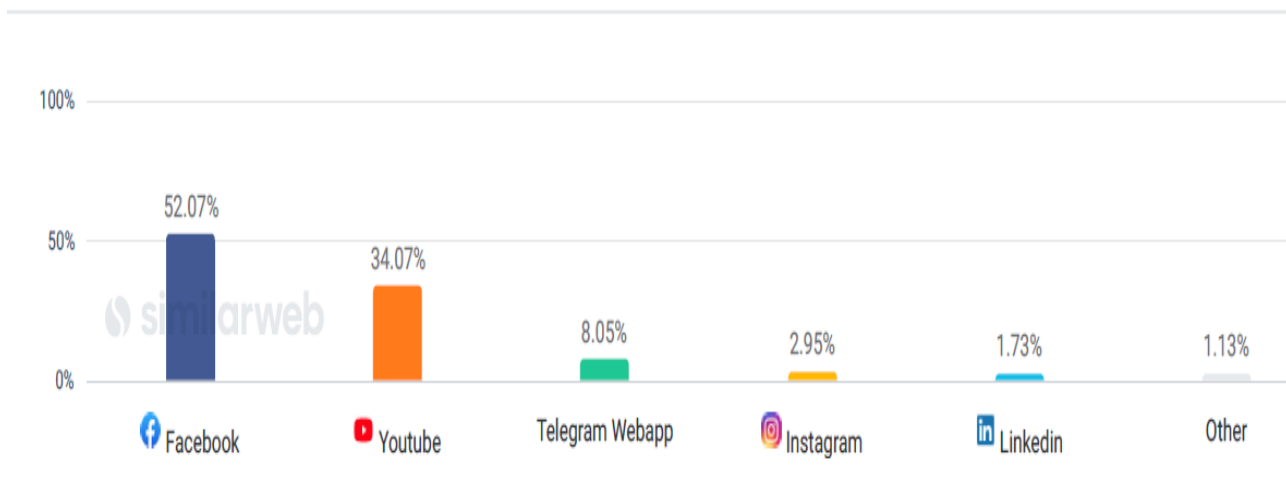


Рис. 2.9 Трафік на сторінку ТОВ «Сільпо Фуд» із соціальних мереж

Проводячи аналіз сайту та сторінки у соціальних мережах, а також спираючись на власний досвід, було відмічено недоліки комунікації Сільпо через ці канали, які розкрито на рис. 2.10.

ТОВ «Сільпо Фуд» веде телеграмм-канал в якому інформує про акції та вигідні пропозиції.

ТОВ «Сільпо Фуд» окрім класичних акцій, знижок та розпродажів має програму лояльності «Власний рахунок». Відповідно до умов програми потрібно зареєструватись у ній та не забувати сканувати QR з картки чи мобільного застосунку під час розрахунку. За кожен витрачений гривню нараховується 1 балобонус, який дорівнює 1 копійці. Тобто на власний рахунок повертається 1% від звичайної покупки та до 50% від акційних покупок. Витрачаються балобонуси одразу або накопичуються та витрачаються на покупки у мережі Сільпо.

Мобільний застосунок «Сільпо» дозволяє отримувати усю інформацію про стан Власного рахунку. Доступна особиста інформація. Наприклад, Сільпо дарує знижки на продукцію до власного дня народження та дня народження

покупця. Пропозиція діє тиждень до та після дня народження. Також у за стосунку є уся актуальна інформація про акції, є доступ до віртуальної картки, тож немає необхідності носити із собою фізичну карту, а також до стану рахунку балобонусів. Мобільний додаток працює із 2018 року та вже став звичним інструментом для комунікації.



Рис. 2.10 Результати аналізу інтернет-сторінок ТОВ «Сільпо Фуд»

Також мережа магазинів «Сільпо» представлена в застосунку GoToShop.ua. Це агрегатор що дозволяє відстежувати акції у різних супермаркетах «провідник у світі вигідних покупок та ефективного порівняння цін» як пише про себе команда ресурсу. Відмітимо що Сільпо не просто присутнє у застосунку, але й активно себе рекламує. Так наприклад, гортаючи

пропозиції АТБ чи будь-якого іншого супермаркету постійно з'являється реклама Сільпо.

На особливу увагу заслуговують інноваційні канали та способи комунікації ТОВ «Сільпо Фуд». До таких можна віднести відкриття дизайнерський супермаркетів. Їх вирізняє дві особливості. По-перше, це використання концепції Retailtainment, яка орієнтована на «використання загальної атмосфери, емоцій, звуку і руху для зацікавлення споживача товаром і створення у нього купівельного настрою. Завдання концепції – викликати емоційне залучення покупця в процес та бажання повернутися пункту продажу» [49]. По-друге, дизайнерські магазини Сільпо дійсно унікальні. Кожен магазин це окрема історія. Частина із них присвячена українській культурній спадщині. Наприклад у м. Васильків (Київська обл.) відкрито супермаркет декорований у стилі васильківської майоліки (див. рис. Д.2, додаток Д), яку виготовляли на місцевому заводі. Дизайнерський супермаркетів вже понад сотня, а їх стилі найрізноманітніші. У 2025 р. До рейтингу Europe's Finest Store увійшли одразу три «кіберкультурний Сільпо» відкритий у м. Львів, «пластиліновий Сільпо», відкритий у м. Ірпінь, «Первісне мистецтво», відкритий у м. Полтава [73]. Відмітимо що ці супермаркети відкрито протягом 2024 р.

Інноваційним способом комунікації для мережі продуктових супермаркетів стали колаборації, зокрема, найбільш популярними є:

- співпраця із Марко Черветті, італійським шеф-кухарем. Він виступає амбасадором колекції ножів та колекції керамічного посуду. Все що пропонує Марко Черветті можна купити у мережі за повну ціну, а можна збирати спеціальні наліпки та зменшити ціну на 50-90%;

- співпраця з Animagrad, що вилилось у створення супермаркету «Мавка. Лісова пісня»;

- співпраця GSC Game World – супермаркет стилізований під S.T.A.L.K.E.R;

- співпраця NAVI – супермаркет стилізований під кіберкультуру;

- співпраця з С.Ройз (психологиня) та Т.Стус (письменниця) – проєкт «Обіймики» (серію антистрес іграшок та книжка) [56].

Незвичайним способом просувати акційні пропозиції стало створення всесвіту «Цінотижки» який було розроблено українською агенцією «Patsany». Вони провели ребрендинг акції «Ціна тижня» яка є майже у всіх та перманентно повторюється та створили Цінотижки – акцію що триває завжди. У агенції вирішили «зробити шатаут світу тварин від світу Цінотижиків — так головна ідея комунікації перетворилась на «У світі Цінотижиків» [93]. Результат наведено на рис. Д.3, див. додаток Д. Фраза «Шукайте Цінотижиків Сільпо» стала основним повідомленням нової комунікації. Відмінна система ейдетики дозволила інтегрувати продукцію у комунікацію, пришвидшила її та стала цікавішою.

У 2025 р. почалось тестування KISSA (Key Intellectual Silpo System Assistant) – програму ШІ, яка пришвидшує комунікацію. По суті це розумний чат-бот, який окрім відповідей на питання дозволяє персоналізувати акції шляхом оптимізації даних із програми лояльності «Власний рахунок».

Сільпо стало ближче до покупців завдяки сервісу швидкої доставки ЛОКО. Окрім доставки працівники сервісу комунікують із замовниками та отримують відгук про роботу сервісу та мережі магазинів.

Комунікаційні заходи Сільпо розповсюдились і на дітей, що зробило їх першими класичними (не призначеними суто для дітей) супермаркетами, які розробили цікавинки для дітей. Зокрема вони створили наліпки та стікери, які діти можуть наклеяти на продукти і таким чином створити власний всесвіт Цінотижок. Наліпки або стікерпак можна попросити на касі, проте його видадуть тільки за умови що дитина за віком менша від 15-ти років. Приклад наведено на рис. Д.4, див. додаток Д.

Окремий напрям комунікації ТОВ «Сільпо Фуд» стосується участі у соціальних проєктах. Серед таких виділено:

- комунікації про сталий розвиток. Відкриття станції прийому втор сировини, програми орієнтовані на зменшення використання одноразових

матеріалів, впровадження електронного чеку замість паперового, стікери на товар без пакування тощо, частковий перехід на відновлювальну енергію, встановлення боксів для збору батарейок тощо;

- комунікації про інклюзивність. Адаптація закладів для мало мобільних людей (установлення пандусу / підйомника), наявність рівного входу, контрастне маркування на вході та у залі, лупа біля певних груп товарів, працевлаштування людей із обмеженими можливостями тощо;

- благодійність та соціальні ініціативи: допомога ЗСУ, доставка гуманітарної допомоги, встановлення у закладах генераторів, відкриття «Світальень» де можна зарядити пристрої, реалізації партії солі із Соледару та переказ отриманих коштів на дрони, впровадження благодійного проекту «Інсторики» (кошти на купівлю аптечок), ініціатива «Плюс на життя» (мета збір коштів на закупівлю засобів тактичної медицини для підрозділів ЗСУ), створення структурного підрозділу «Гефест» який опікується питаннями інтеграції ветеранів та розвиває програму підтримки мобілізованих працівників і реадaptaції колишніх військових.

Таким чином можемо відмітити, що ТОВ «Сільпо Фуд» має потужну комунікаційну політику, яка, однак, має низку недоліків які можна усунути, зробивши тим самим комунікацію ще більш ефективною.

2.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток комунікаційної системи торговельного підприємства

Комунікація будь-якого підприємства не є постійною, вона змінюється через зміни у середовищі що визначають зміни у споживчій поведінці. І якщо на ринку B2B комунікація більше адаптована під конкретного споживача та змінюється так щоб підвищити ефективність взаємодії із ним, то на ринку B2C комунікаційні процеси більш складні оскільки складніше адаптуються до сегменту. Споживча поведінка може змінюватись швидше, ніж комунікація підприємства, а тому ТОВ «Сільпо Фуд» повинне постійно відслідковувати

значимі зміни у зовнішньому середовищі та коригувати комунікаційні повідомлення чи взагалі стратегію відповідно до його стану.

Серед зовнішніх факторів які здійснюють вагомий вплив на розвиток комунікаційної системи мережі магазинів Сільпо можна виділити декілька поєднані у групи, що визначають профіль середовища у якому працює мережа, наведені у табл. 2.4. Наведений аналіз дещо ширший за PEST-аналіз за кількістю чинників проте він не містить оцінки тільки суб'єктивний опис впливу на комунікацію ТОВ «Сільпо Фуд».

Таблиця 2.4

Профіль зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо Фуд»

Група факторів	Деталізація
1	2
Політичні фактори (та законодавство)	- ситуація на фронті; - логістичні проблеми та їх вплив на постачання; - потреби ЗСУ; - державна підтримка; - зміни у нормативах щодо маркування; - екологічне законодавство тощо.
Економічні фактори	- зміни в економічному становищі; - зміни у рівні доходу та зміна структури витрат.
Техніко-технологічні фактори	- цифровізація; - онлайн-платформи; - чат-боти; - провадження ШІ; - розвиток автоматизованих комунікаційних інструментів; - популяризація соціальних мереж; - провадження рекомендаційних систем.
Соціо-культурні фактори	- зміни у споживчих уподобаннях; - зміни у каналах отримання інформації
Фактор конкуренції	- посилення конкуренції з боку магазинів «шагової доступності»; - інновації у комунікаціях конкурентів.

Найбільш сильний вплив на комунікацію, на думку автора, мають політичні фактори, а саме:

- ситуація на фронті. У комунікаціях Сільпо відбулись зміни пов'язані із інформуванням про загрозу безпеки та проханням пройти у найближче

безпечне місце із зазначенням адреси. Так Сільпо піклується про безпеку Гостей (відвідувачів);

- логістичні проблеми. Через зміну постачальників та порушення ланцюгів постачання товари часто затримуються. ТОВ «Сільпо Фуд» намагається оперативно інформувати про наявність товару у мережі. Однак за цим напрямом у Сільпо поки наявні проблеми;

- потреби ЗСУ. Сільпо активно допомагає ЗСУ та висвітлює власні благодійні ініціативи та повідомляє клієнтів як вони можуть підтримати гуманітарні ініціативи, що позитивно впливає на імідж мережі;

- державна підтримка проявляється у підтримці ветеранів, а Сільпо повідомляє про свою участь у таких ініціативах, пропонуючи полицки у супермаркетах під їх продукцію;

- зміни у нормативах щодо маркування змусили оновити упакування власних торговельних марок та нанести додаткову інформацію;

- екологічне законодавство та тренди сприяли тому що Сільпо впровадило «Фермерські дні» та «Лавку Традицій», а також активізувало комунікації спрямовані на формування іміджу постачальника якісних натуральних «фермерських» товарів.

Також економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на можливості розвитку комунікаційної системи. Аналізу мають підлягати дві групи зовнішніх факторів.

По-перше, це зміни в економічному становищі. З одного боку, як показав проведений у §2.1 аналіз фінансової діяльності Сільпо вже вийшло у зону прибутку, тобто має можливість підвищити комунікаційний бюджет. З іншого – керівництво має розуміти що рівень достатку населення поступово скорочується, відбувається поглиблення розшарування суспільства. Тому комунікації змінюють меседж та більше починають говорити про можливість заощадження, отримання товарів високої якості за помірну ціну. Це цінове навантаження має на себе взяти Сільпо, або шляхом впливу на постачальників і

отримання нижчої ціни, або оптимізацією витрат, або відмовою від частини прибутку. З цих же причин слід стежити за курсом валют.

По-друге, це зміни у рівні доходу та зміна структури витрат. За статистикою рівень заробітної плати в Україні потроху зростає, проте слід врахувати знецінення національної валюти та її реальну купівельну спроможність. У періоди економічної нестабільності компанії можуть адаптувати свою комунікаційну стратегію, роблячи акцент на акціях, знижках, чи пропонуючи економічно вигідні пропозиції для покупців. Щодо зміни структури витрат, то вони переважно змістились у бік необхідних товарів, таким чином слід розширити асортимент магазину, додати до нього соціально значимі товари та повідомити споживача про це.

Технологічні фактори визначають комунікаційну стратегію ТОВ «Сільпо Фуд» та вибір каналів комунікацій. Сильний вплив здійснюють цифровізація, розвиток онлайн-платформ, розповсюдження мобільних за стосунків, чат-боти та інші автоматизовані комунікаційні інструменти.

Комунікація ТОВ «Сільпо Фуд» адаптувалась до змін у соціокультурній поведінці, зокрема, у повідомленнях акцент робиться на екологічність та натуральність, що відповідає сучасним трендам. Популяризується здорове харчування. Здійснюється акцент на соціальній відповідальності. Активно розвиваються соціальні мережі та мобільні додатки (що відповідає потребам покоління Зет та міленіалам).

Сильною групою зовнішніх факторів є конкурентне середовище, зокрема мова йде про посилення конкуренції з боку магазинів «шагової доступності» яким починає віддавати перевагу частина покупців через більш домашню атмосферу купівлі та здатність витримувати цінову конкуренцію із мережами, а подекуди навіть робити більш привабливі пропозиції. Також через активну комунікаційну політику Сільпо змушує шукати нові способи донесення інформації так щоб її почули та повідомлення не загубились у «хорі голосів» інших супермаркетів.

Щоб оцінити здатність ТОВ «Сільпо Фуд» протистояти чи використовувати зовнішні фактори у своїх комунікаційній стратегії слід розглянути сильні та слабкі сторони поточної комунікаційної стратегії мережі магазинів. Результат подано у матриці SWOT-аналізу, див. рис. 2.11.

		Внутрішнє середовище	
		Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
		<ul style="list-style-type: none"> - впізнаваність бренду; - потужна офлайн-присутність (значна кількість супермаркетів мережі, частина із яких дизайнерські); - персоналізація; - інтерактивність та залученість; - різноманіття використовуваних каналів комунікації; - наявність бази даних клієнтів із контактами (через Власний рахунок); - велика аудиторія в соц.мережах 	<ul style="list-style-type: none"> - неефективність використовуваних каналів комунікації (зокрема традиційних); - залежність від рекламних агенцій (впливає на якість контенту); - проблемний сайт; - неадаптований мобільний за стосунок; - проблеми у роботі із соціальними мережами; - слабка SEO-оптимізація
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Стратегії OS: <ul style="list-style-type: none"> - використовувати нові канали комунікації для посилення впізнаваності бренду; - активно співпрацювати із блогерами та іншими суб'єктами ринку для ширшої залученості цільових сегментів; - додати food-контент у соціальні мережі 	Стратегії OW: <ul style="list-style-type: none"> - використовувати нові канали комунікації на заміну традиційним; - впровадити комунікаційний менеджмент для зменшення залежності від рекламних агенцій;
	Погрози (Threats)	Стратегії TS: <ul style="list-style-type: none"> - зниження нестабільності шляхом вчасного інформування про зміни у роботі мережі; - нівелювати зниження рівня доходів провадженням акцій, розширенням власних марок у бік низького цінового сегменту; - мінімізувати репутаційні ризики сильною офлайн та онлайн-присутністю 	Стратегії TW: <ul style="list-style-type: none"> - зміни у споживчій поведінці вимагають адаптації сайту та підвищення функціоналу мобільних додатків; - поява нових мереж вимагає посилення SEO-оптимізації.

Рис. 2.11 Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Сільпо Фуд»

Цей інструмент для аналізу був обраний через його відносну простоту та наглядність представлення результатів. Методологія SWOT-аналіз передбачає проведення комплексного аналізу можливостей та погроз зовнішнього середовища, а також внутрішніх сильних та слабких сторін. А також сформувані пропозиції для використання можливостей та посилення слабких сторін [83].

Таким чином, аналіз впливу зовнішніх факторів на розвиток комунікаційної системи ТОВ «Сільпо Фуд» дав можливість відмітити наявність сильних сторін та можливостей які дозволять ще більше посилити їх, а також продемонстрував слабкі сторони та дозволив скласти перелік погроз, які слід нівелювати чи розробити механізму захисту слабких сторін від їх впливу. Кожен фактор зовнішнього середовища потрібно аналізувати на предмет його впливу на комунікацію зі споживачами.

Серед окреслених у полях матриці рекомендованих стратегії одразу можна знайти готові рішення спрямовані на покращення комунікації із наявними цільовими сегментами та залучення потенційних споживачів. Слід відмітити, що аналіз комунікацій показав, що всі вони спрямовані на індивідуальних споживачів, натомість неохопленим залишився сегмент корпоративних клієнтів. Через розгалуженість мережі супермаркетів Сільпо вони могли б розробити цікаві пропозиції для бізнесу та висвітлювати це у комунікаційних повідомленнях.

Таким чином, комунікаційна діяльність ТОВ «Сільпо Фуд» визнана достатньо ефективною, проте має потенціал для удосконалення, особливо у сфері цифрових технологій та у віртуальному середовищі, що становить основу для розроблення рекомендацій для підвищення удосконалення управління комунікаціями торговельного підприємства

Висновки до розділу 2

Розглянуто діяльність ТОВ «Сільпо Фуд» – вітчизняної мережі супермаркетів, яка займає лідерські позиції на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування та іншими товарами для дому. Компанія має тривалу історію функціонування та гарну репутацію. Її товарний асортимент налічує декілька десятків тисяч товарів, частина із яких продається під власними торговельними марками. Мережа має значну кількість постачальників, як із України так і із інших країн світу, та мільйони клієнтів. Відмічено, що ТОВ «Сільпо Фуд» є частиною групи компаній Fozzy Group. Здійснено аналіз динаміки операційних показників мережі магазинів, горизонтальний аналіз фінансової звітності товариства, чистого доходу та прибутку у динаміці за період 2020-2024 рр. Розраховано ключові коефіцієнти оцінки фінансової ефективності ТОВ «Сільпо Фуд»;

Здійснено оцінку складових комунікаційної системи ТОВ «Сільпо Фуд». Відмічено, що найбільше уваги Сільпо приділяє просуванню власних торговельних марок. Здійснено аналіз сайту, який інтегровано з Інтернет-магазином, що дає йому ще більше можливостей для комунікації. Аналіз сторінки зроблено із використанням можливостей ресурсів Similarweb та Ahrefs. Про увагу до сайту свідчить високий доменний рейтинг ~ 64. За жовтень його відвідало 4,806 млн. осіб. 77% з них зайшли із мобільного. Відвідали до 5-ти сторінок, що показує що заходили із цільовою дією, тривалість перебування на сайті складає 3,5 хв. Трафік переважно органічний. Більшість переходів здійснено із мережі Facebook. Окремий напрям комунікації ТОВ «Сільпо Фуд» стосується участі у соціальних проектах;

Виявлено що зовнішні фактори суттєво впливають на комунікацію мережі. Щоб оцінити вплив чинників було складено профіль зовнішнього середовища. Проведено SWOT-аналіз, за результатами якого зроблено висновки про наявність сильних та слабких сторін, а також здатності Сільпо використовувати зовнішні можливості та протистояти загрозам.