

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

«До захисту допускається»

завідувачка кафедри

_____ Г. О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

Аналіз управління комунікаціями на малих та середніх підприємствах
(на прикладі ФОП «Воєводін»)

спеціальність 073 Менеджмент

Здобувач вищої освіти
гр. М-61
Воєводін Олег Сергійович

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Смоленніков Д.О.

Суми - 2020

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто ключові аспекти управління системою комунікацій на малих та середніх підприємствах. Проаналізовано процеси внутрішніх та зовнішніх комунікацій, основні етапи та особливості, склад, структуру, учасників. Особливу увагу приділено інтернет-комунікаціям, розглянуто їх переваги та недоліки в розрізі комунікації підприємства із зовнішнім середовищем.

У практичній частині роботи проаналізовано мале підприємство, яке спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні автомобілів. Вперше для цього об'єкту досліджено систему комунікацій як всередині підприємства так і з зовнішніми стейкхолдерами. Виявлено основні помилки, складнощі та бар'єри, які в свою чергу є перешкодами для розвитку та ефективної роботи організації. Було розроблено низку рішень та нововведень, які дозволять не тільки вирішити наявні проблеми, але і суттєво збільшити прибуток та покращити загальний емоційний фон в колективі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота складається із наступних елементів: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел, що містить 61 найменування. Загальний обсяг даної бакалаврської роботи становить 57 сторінок, у тому числі 3 рисунки та список використаних джерел – 7 сторінок.

Мета роботи. Мета роботи полягає в аналізі управління комунікаційними процесами на малих та середніх підприємствах.

У відповідності до поставлених завдань були вирішені такі задачі:

- аналіз структури комунікаційного процесу, його елементів, етапів та особливостей;
- дослідження можливих перешкод та складнощів, які потенційно виникають в процесі управління комунікаціями на малих та середніх підприємствах;
- дослідження комунікаційних процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі на підприємстві ФОП «Воєводін»;
- розробка низки рішень, які дозволять прибрати виявлені бар'єри та складнощі в управлінні комунікаційною системою малих та середніх підприємств.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі управління комунікаціями на малих та середніх підприємствах.

Об'єктом дослідження є система внутрішніх та зовнішніх комунікацій ФОП «Воєводін».

Методи дослідження. В процесі дослідження використано метод спостереження, а саме, вивчення того, як взаємодіють між собою працівники, клієнти та керівництво. Ключовим став ситуаційний підхід, який будується на аналізі конкретних ситуацій [1].

Апробація результатів. Основні положення роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» (Суми, 2020 р.).

Ключові слова. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ, КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА, СТАНЦІЯ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ, УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Склад, види та особливості комунікаційного процесу.....	8
1.2 Комунікації у внутрішньому середовищі компанії.....	10
1.3 Підходи до оцінювання ефективності комунікаційної системи.....	13
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЇ З ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ КОМПАНІЇ.....	17
2.1 Інтернет як інструмент комунікації з зовнішнім середовищем.....	17
2.2 Методи визначення комунікаційного бюджету.....	22
2.3 Оцінка ефективності системи комунікацій.....	23
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ФОП «ВОЄВОДІН».....	26
3.1 Опис підприємства та аналіз зовнішнього середовища.....	26
3.2 Аналіз показників господарської діяльності ФОП «Воєводін».....	30
3.3 Форми та система оплати праці на підприємстві.....	32
3.4 Загальна оцінка система комунікацій ФОП «Воєводін».....	34
3.5 Особливості комунікацій у внутрішньому середовищі.....	36
3.6 Проблематика комунікацій з зовнішнім середовищем.....	37
3.7 Маркетингові комунікації.....	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51

ВСТУП

В наш час більшість розвинутих країн переходять від постіндустріального суспільства до інформаційного і тому виникає необхідність в ефективних комунікаційних та інформаційних технологіях. В українському уряді вважають інтелектуальний потенціал нації, інформатизацію різних сфер життєдіяльності, розробку та впровадження системи якісного захисту інформації, системи інформаційного, а також аналітичного забезпечення органів державної влади, основними галузями для довгострокової стратегії розвитку країни [1, 2, 3].

Комунікаційний процес наявний фактично у всіх економічних функціях, тому його розглядають як процес, що сполучає різні компоненти в менеджменті. Якщо система комунікації погано налагоджена, то управлінські рішення можуть бути невірними. Працівники можуть невірно розуміти команди, що надходять від керівництва, а також це може негативно впливати на міжособистісні стосунки працівників.

Західні науковці говорять про те, що керівники витрачають від 50 до 90% часу безпосередньо на комунікації [4, с. 52]. І в цьому немає нічого дивного, адже керівники використовують комунікації для того, щоб приймати управлінські рішення, а також для виконання різних функцій - такі як організація, планування, мотивація, контроль [5, с. 85]. Якість комунікаційного процесу залежить від того, наскільки ефективним є технічне обладнання, чи правильно обрані канали комунікації. При цьому важливу роль відіграє соціальне середовище організації [6].

Ефективність роботи малих та середніх підприємств здебільшого залежить від правильно налагодженої комунікації зі стейкхолдерами, а також від рівня володіння комунікаційними інструментами безпосередньо осіб, які ведуть цей бізнес. Водночас, чимало українських компаній питанню розвитку комунікації не приділяє достатньої уваги. Можливість дуже швидко та якісно доносити нову інформацію до зовнішнього середовища організації суттєво впливає на її імідж та

репутацію. Від репутації залежить масштаб та тривалість взаємодії з постачальниками та клієнтами, в тому числі потенційними. Особливо важливим для довготривалої підтримки репутації є формування комунікативної стратегії зі стейкхолдерами з урахуванням їх інформаційних запитів [7]. Актуальна та своєчасно надана інформація дає можливість дуже швидко приймати необхідні рішення, які будуть впливати не тільки на сам бізнес, але і на формування сприятливого бізнес-середовища в країні або регіоні, забезпечуючи їх економічний розвиток [8]. Ефективність комунікацій суттєво впливає на організаційне лідерство і, в свою чергу, є рушійною силою організаційних змін [9].

РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Склад, види та особливості комунікаційного процесу

У сучасному світі динаміка розвитку організації не визначається тільки економічними показниками. Вкрай важливими є технології, які забезпечують процес обміну інформацією між конкретними особами чи групами. Запорукою високої ефективності підприємства є досконала система комунікацій, як всередині організації так і з зовнішнім середовищем. Стейкхолдери повинні мати можливість отримувати інформацію про своє замовлення, його стан та процес виконання так само швидко і зручно, як персонал чи керівний склад. Безпосередньо процес обміну інформацією не є простим, тому що включає в себе декілька циклів, через які проходить інформація від моменту виникнення ідеї у відправника до моменту, коли отримувач усвідомив її.

Спочатку у відправника з'являється ідея, потім він її формулює, тобто кодує. Оскільки кодування – це і є процес надання ідеї певної форми або конкретного вигляду. Відправник обирає канал, тобто засіб за допомогою якого він збирається передати інформацію. Після вибору необхідного засобу йде процес відправки і отримувач вже має передану інформацію. Далі йде декодування, тобто отримувач починає розуміти та сприймати інформацію, звісно ж тільки у випадку, якщо спосіб кодування відомий для отримувача [10]. Щодо ефективності та якості передачі можна дізнатися з результатів, тобто зворотного зв'язку.

Правильне розуміння та сприйняття інформації отримувачем здебільшого залежить від того, наскільки якісно адресат склав інформаційне повідомлення. Спочатку необхідно привернути увагу та зацікавити отримувача. Наступним етапом є перехід до основної частини - це уточнення деталей та активне обговорення. У фіналі - висновок та заклик до дії. Комунікація вважається

успішною, якщо відбулася зміна поведінки чи ставлення до конкретного питання отримувача. Існує декілька видів комунікацій.

За ступенем формальності виділяють наступні види комунікацій:

- формальні - це процес обміну інформацією між особами чи групами, специфіка, структура та напрям яких знаходиться в рамках сфер ділових відносин;
- неформальні – спілкування між друзями, що працюють у одній організації чи колегами. Даний вид комунікації не зобов'язує її учасників дотримання якихось правил чи плану за яким все буде відбуватись, тут має місце банальний етикет.

Зарубіжні вчені виявили, що саме неформальні комунікації надають 66% інформації співробітникам організації засобами пліток та чуток.

Формальні комунікації, в свою чергу, поділяються на:

- горизонтальні – які відбуваються між особами чи групами, що знаходяться на одному рівні за ієрархією. Наприклад між відділами для узгодження конкретних питань;
- вертикальні – які відбуваються за принципом зверху вниз і навпаки - знизу вгору за шкалою ієрархії, тобто між вищим керівництвом, менеджерами середньої ланки та звичайними працівниками. Вони використовуються для ознайомлення всього персоналу з поточними завданнями, можливими змінами, а також завданнями на майбутнє [6, 7].

Також існує розподіл на міжособистісні та міжгрупові комунікації:

- міжособистісні комунікації – це процес обміну інформацією між двома конкретними людьми будь яким із існуючих способів. В деяких випадках контекст обговорюваних питань є в тій чи іншій мірі секретним, якщо ми говоримо про ділові комунікації. Це може бути обговорення нових технологій чи стратегічних кроків компанії.

- міжгрупові комунікації – це процес обміну інформацією між людьми, в якому приймає участь від трьох та більше людей. Контекст обговорюваних питань може бути різним. Як правило, це ознайомлення персоналу з інформацією про нововведення чи обговорення поточних результатів [6, 7].

1.2 Комунікації у внутрішньому середовищі компанії

Система комунікації у внутрішньому середовищі компанії – це певний комплекс технологій чи заходів, які спрямовані на те щоб, процес обміну інформацією між працівниками, колегами, підрозділами чи керівним складом відбувався максимально ефективно. Але звісно ж, будь який з вищеперерахованих видів комунікації має свої недоліки. Деякі зарубіжні джерела говорять про те, що ефективність горизонтальних комунікацій складає 90%, тобто інформація передається досить точно та швидко. А от ефективність від вертикальних комунікацій коливається в межах 20-25%, тобто фактично кінцевий адресат має у своєму розпорядженні четверту або навіть п'яту частину необхідної інформації.

І це не єдиний їх недолік. Є дані, які підтверджують факт того, що у процесі прослуховування по ряду причин кінцевий адресат втрачає до 70% інформації. Висхідні вертикальні комунікації також володіють досить низькою ефективністю. За різними даними цей показник коливається в межах 10%. Тож вище керівництво володіє тільки десятою частиною інформації [11, с. 147–149].

Ідеальною модель системи комунікацій всередині підприємства можна вважати модель, коли керівництво приймає рішення та віддає накази чи розпорядження в якісній та коректній формі. А підґрунтям для розробки, прийняття цих рішень та розпоряджень є інформація, яка реально відповідає дійсності та належним чином надходить до керівників з різних підрозділів, або від звичайних працівників.

Комунікаційна система буде якісною лише у випадку залучення персоналу, який в свою чергу має бути готовий до опрацювання великих масивів інформації, наявності сприятливого психологічного фону та лояльності з боку керівництва. Також одним з найважливіших моментів є технології, які використовуються в даний час підприємством для розповсюдження інформації через різні канали. Вони повинні бути зрозумілі для використання та відповідати всім сучасним канонам. Топ-менеджмент, а також відповідні підрозділи повинні постійно контролювати надходження якісної та своєчасної інформації для працівників про останні новини, які сталися на підприємстві, плани на найближчій час, а також стратегію розвитку. Є певні критерії, яким повинен відповідати якісний комунікаційний процес: простота, точність, достовірність та ще ряд факторів, які в цілому слугують для ефективності передачі та розуміння для кінцевого адресата [12].

Якщо говорити про конкретні випадки, то тут необхідно в першу чергу враховувати специфіку організації, а саме - вибір потрібних, діючих каналів передачі та способу кодування.

На підприємствах системи комунікацій будуються на основі певних факторів, які безпосередньо відносяться до цього підприємства. Одним з основних - є організаційна структура. І в цьому немає нічого дивного, оскільки від того, яким чином побудована система управління, відповідальність та повноваження, в основному й будуть залежати основи комунікаційного процесу. Також, звичайно, враховується сфера діяльності підприємства, від якої в більшості випадків залежить такий аспект, як спосіб кодування та ступінь складності інформації. Далі наведено декілька пунктів, що впливають на вибір системи комунікації:

1. Рівень освіти працівників. Прикладом може бути СТО (станція технічного обслуговування авто). В подібних організаціях працюють здебільшого люди з середньою спеціальною освітою, тобто працівники робочий процес яких майже повністю складається з фізичної роботи. І для них ступінь простоти розуміння а також сприйняття інформації повинен бути невисокий. Для таких працівників

досить складним завданням буде освоєння складного комп'ютерного забезпечення та здійснення обміну інформацією за допомогою нього. Навпаки, їм потрібні прості доступні способи отримання інформації, як канал передачі так і ступінь складності інформації. Якщо мова йде про підприємство де працюють люди з вищою освітою, то звичайно тут буде використовуватись більш складніша система комунікацій і звісно рівень якості інформації також суттєво буде вищий.

2. Фактор віку. Фактор віку теж дуже важливий при розробці системи комунікацій на конкретному підприємстві. Достатньо зробити зріз інформації по віку працівників і відповідно до результатів, можна зробити певні висновки. Тут прослідковується подібна ситуація до того, про що йшла мова в першому пункті. Тобто старше покоління працівників, як показує досвід, знаходиться на суттєво нижчому рівні володіння сучасними технологіями ніж молодь. Відповідно і система комунікацій, з усіма її складовими, для кожної з вікових груп необхідна абсолютно різна. Працівники, які досягли 40 років, в більшості випадків, володіють декількома програмами з пакету Microsoft Office, як правило, на середньому рівні, якщо вони приділяли цьому час та увагу. А саме, Excel та Word, різними інтернет інструментами: браузером, електронною поштою та інше. В той час випускник університету або середньостатистичний студент має можливості суттєво більші. І звісно, що він здатен користуватися, як більшим широким спектром каналів комунікації так і більш сучасним програмним забезпеченням.

3. Клієнти, постачальники. Якщо у двох попередніх пунктах мова йшла про комунікації всередині організації, то цей пункт розрахований більше на зв'язок із зовнішнім середовищем. Все вищесказане у двох перших пунктах необхідно приймати до уваги і так само застосовувати до клієнтів та постачальників, з якими необхідно постійно здійснювати обмін інформацією.

В комунікаціях з зовнішнім середовищем питанню ефективності комунікаційного процесу слід приділяти не менше уваги. Оскільки працівники - це персонал, який виконує певні обов'язки і отримує заробітну плату за виконану

роботу, то на вимогу часу виникає необхідність в освоєнні нових технологій, що являються частиною роботи, яку необхідно виконувати.

У випадку з клієнтами організації необхідно будувати комунікаційну стратегію таким чином, щоб клієнтам було якомога комфортніше і вони змогли легко і просто сприйняти інформацію щодо продукції чи послуг. А щоб це зробити, необхідно, щоб як інформація так і способи обміну нею між клієнтом та організацією, були відповідного рівня та доступні в першу чергу для клієнта. В середньому керівник витрачає до 90% часу на комунікацію з підлеглими або колегами. Близько 80% зарубіжних топ менеджерів вважають процес комунікації одним з найважливіших і водночас найскладніших. І як висновок: неефективні комунікації - це одна з найсерйозніших перешкод на шляху до успіху компанії.

1.3 Підходи до оцінювання ефективності комунікаційної системи

Для побудови ефективної комунікаційної системи необхідно спочатку вивчити організаційну структуру, управлінське середовище, а також вже наявну систему комунікацій. Звісно ж, що це необхідно для того, щоб подивитися і оцінити те становище, в якому зараз знаходиться комунікаційна система на підприємстві. Окрім цього, необхідно зробити опитування серед персоналу для отримання даних про переваги та недоліки існуючої комунікаційної системи від людей, які безпосередньо і є її користувачами.

Від форми комунікацій у певній мірі залежить те, наскільки працівники будуть правильно мотивовані та вірно розумітимуть і розділятимуть політику підприємства. І не менш важливим пунктом є ефективність комунікаційної системи, яка дає можливість суттєво знизити опір змінам з боку персоналу. Мова йде про формулювання, грамотне і зрозуміле пояснення [13].

Для того, щоб сформувати гарний імідж та інформаційну політику підприємства, необхідно корегувати надходження та розподіл інформації в залежності від того підлягає вона оприлюдненню чи ні. Для формування довірливих відносин між працівниками та організацією треба своєчасно надавати персоналу необхідну інформацію, демонструвати довіру з боку організації, засобом повідомлення працівникам, як гарних так і поганих новин, а також постійно залучати їх до вирішення складних питань та врахувати їх думки. Також з метою покращення відносин між керівництвом та працівниками, рекомендується постійно проводити зустрічі між керівниками вищої ланки та персоналом у форматі відкритого діалогу. Це можуть бути збори колективу, дискусії з обговорення важливих питань.

Деякі компанії віддають перевагу ієрархічному спілкуванню і тим самим роблять процес горизонтальної комунікаційної взаємодії більш складним та неефективним, при цьому забуваючи про те, що процес горизонтальних комунікацій є дуже важливою складовою у спілкуванні та обміну інформацією між співробітниками та колегами за межами структурних підрозділів.

Розвитку процесу горизонтальної комунікаційної взаємодії всередині організації сприяє створення єдиної інформаційної системи, створення системи електронного документообігу, а також безпосереднє заохочення та підтримка розвитку процесу горизонтальних комунікацій. Розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії дає можливість кожному працівнику максимально точно сформувати власне уявлення про організацію та її діяльність і, як результат, відчуті власне місце та причетність до загальної справи [14].

Горизонтальні комунікаційні зв'язки мають досить високу точність передачі інформації, оскільки працівники більш схильні говорити відверто з колегами, тобто людьми які займають схожий статус на роботі, порівняно з вищим керівництвом. Серед найбільш ефективних та розповсюджених на сьогодні залишається форма горизонтального спілкування на підприємстві – загальні збори, а також скринька

пропозицій. Але для постійного функціонування даної форми комунікацій вона повинна постійно підтримуватись зворотнім зв'язком. Для якісної та безперебійної підтримки зворотного зв'язку, фахівцям необхідно постійно вивчати проблеми співробітників, перешкоди, які в них виникли і заважають якісній роботі та розвитку, ставлення їх до змін чи окремих питань засобами бесід, опитувань чи анкетувань. Посиленню комунікації між працівниками та компанією сприяє розвиток мережі власних інформаційних служб - такі як газети, бланки, брошури та центри соціальної інформації [15].

На сьогодні існує дуже велика кількість подібних інформаційних служб, що використовуються різними компаніями - це офіційні сайти, на яких розміщені матеріали щодо новин, останніх подій, також інформаційні стенди для працівників, гарячі лінії, різний роздатковий матеріал у вигляді брошур. Дуже ефективним інструментом в питанні розвитку комунікацій є постійне проведення різних прес-конференцій з топ менеджментом організації, на яких працівники можуть отримати відповіді на свої питання, а також звернутися до керівництва компанії. Дієвим кроком буде створення внутрішнього сайту компанії, на якому буде відбуватися обговорення певних питань, будуть розміщені правила та інструкції, публікуватися зміни.

Для побудови ефективної системи комунікацій необхідно провести опитування працівників які звільняються. Отримана від них інформація дасть змогу з'ясувати причини, через які вони прийняли таке рішення. Це можуть бути як фактори незадоволеності загальним психологічним кліматом в колективі так і, безпосередньо, відносинами з колегами та керівництвом [16, 17].

Усе вище сказане демонструє те, що стабільна робота в компанії та подальший розвиток не можливий без ефективної та якісної комунікаційної системи. Комунікаційний процес дає змогу розкрити як професійний так і творчий потенціал співробітників, що в подальшому значно вплине на ефективність роботи і високий результат. Дієвість системи внутрішніх комунікацій в компанії зумовлена

тим, що вона поєднує в собі різні підходи, такі як: психологія управління комунікаціями, теорія організацій, а також теорія управління.

На сьогоднішній день з розвитком науки та економіки з'явилася велика кількість інформаційних каналів і ресурсів, які дають змогу знаходити найбільш ефективні форми для комунікаційної взаємодії, а також постійно вдосконалювати вже існуючі, що у свою чергу дає великий поштовх для розробки нових підходів, а також наукових методик, що сприяють розвитку системи комунікацій [12].

РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЇ З ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ КОМПАНІЇ

2.1 Інтернет як інструмент комунікації з зовнішнім середовищем

Організація, незалежно від роду занять, по своїй суті є відкритою системою, за винятком лише деяких випадків. Те, наскільки вона відкрита, визначається ступенем зв'язків між нею та зовнішнім середовищем, постачальниками різного роду, потребою в інформації, а також тим, наскільки сильно на неї впливає економічне та правове середовище. Підприємство може бути у вигляді закритої системи лише короткий період часу, коли в наявності є достатньо ресурсів, щоб завершити виробничий цикл і подібні ситуації. Але, рано чи пізно, виникне необхідність у поновленні запасів, збуті продукції та інше. Отже, виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок про те, що будь-яке підприємство, змушене буде взаємодіяти з зовнішнім середовищем. А це означає, що якісно налагоджена система комунікацій зі стейкхолдерами дуже суттєво впливає на різні аспекти ефективного функціонування організації [6].

В сучасному світі підприємства вимушені функціонувати в умовах, коли зовнішнє середовище стало дуже динамічним. Тому для того, щоб бути конкурентоспроможними, компаніям необхідно проявляти такі риси, як гнучкість, стресостійкість, адаптація до змін в різних середовищах. В наш час технології розвиваються з високою швидкістю, і звісно ж, суттєво зростає роль інформації в усіх сферах життєдіяльності. В таких умовах підприємства мають забезпечувати ефективну систему комунікацій із зовнішнім середовищем. Одним з найважливіших аспектів в питанні збереження конкурентоспроможності є маркетингові комунікації. Їх реалізація повинна відбуватися відповідно до чіткого плану маркетингової стратегії, а також основної мети підприємства.

Особливості використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій досліджувало, чимало вчених. Зокрема Бикова Д. А. [18],

Александрович С. [19], Лисеніна С. А. [20], Шехайтлі К. М. [21], Ілляшенко С. М. [22], Кузнецова Е. Ю [23], Пономарьова А. [24], Третьякова Т. С. [25], Левитас А. [26], Мороз Л. А.[27].

В сучасному світі інтернет став невід'ємною складовою персонального та бізнес життя. В 2019 році налічувалось близько 4,1 млрд. людей по всьому світу, які активно користувались інтернетом [28]. Це фактично більшість населення планети і ця кількість постійно зростає. В Україні цей показник складає 22,96 млн., або близько 60% жителів [29]. На сьогодні інтернет є одним з найефективніших каналів поширення інформації і можливості його використання для малого та середнього бізнесу є дійсно широкими. А саме:

- 1) вивчення ринку та його динаміки;
- 2) реалізація продукції чи послуг;
- 3) надання післяпродажного сервісу;
- 4) просування власного товару чи послуги.

Якщо розглядати інтернет як інструмент для комунікативної взаємодії, то в традиційній економіці є дві моделі:

- модель "один до багатьох", яка широко розповсюджена та застосовуються для розповсюдження інформації у засобах масової інформації.
- модель "один до одного", яка використовується при особистому спілкуванні.

Д. Таганов стверджує, що для інтернет середовища, на відміну від традиційної економіки, більш розповсюджені моделі "один до одного" та "багато до багатьох" [30]. Д. Філіпс пояснює таке розповсюдження даних моделей тим, що інтернет середовище має свої специфічні риси. Наприклад, дуже висока швидкість розповсюдження інформації. В більшості випадків інформація доступна в потрібній формі, конкретно визначеному часі та місці. А також велика кількість користувачів мають доступ до цієї інформації [31, с. 84].

Асмус Н. Г. дає наступну схему зображення модель віртуальних комунікацій (рис. 2.1):

К – комунікатор або відправник, той хто є первинним розповсюджувачем інформації.

Р – адресати, або одержувачі повідомлення, які в результаті комунікують один з одним та з відправником (реципієнти).

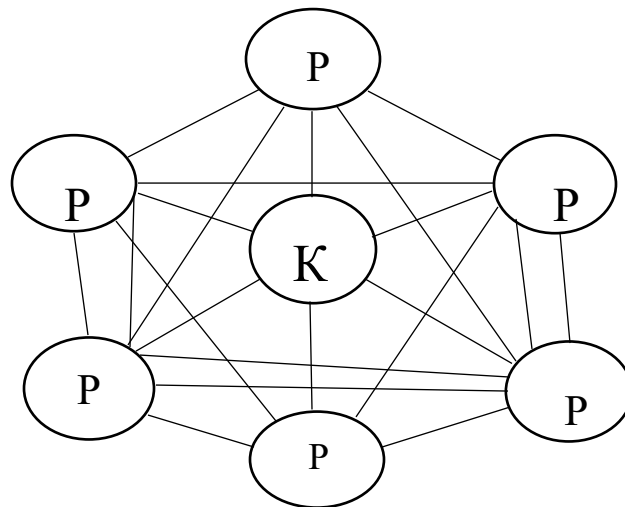


Рисунок 2.1 – Модель «багато до багатьох» [32]

Виходячи з даної схеми можна зробити висновок, що відправником інформації є комунікатор, але у подальшому вона поширюється серед великої кількості учасників. В процесі розповсюдження між учасниками, інформація проходить різні стадії. Величезна кількість реципієнтів, які також обмінюються інформацією між собою, в решті решт теж стають комунікаторами. Це основна причина специфічності інтернету, як інструменту для комунікацій. Така модель має місце і в реальній економіці. Однак, на відміну від інтернету, тут неможливо здійснити обмін такої кількості інформації між такою великою кількістю людей за

короткий період часу. А те, що інтернет не має ані часових, ані географічних обмежень, робить його роль дуже суттєвою для процесу комунікаційної взаємодії (рис. 2.2).

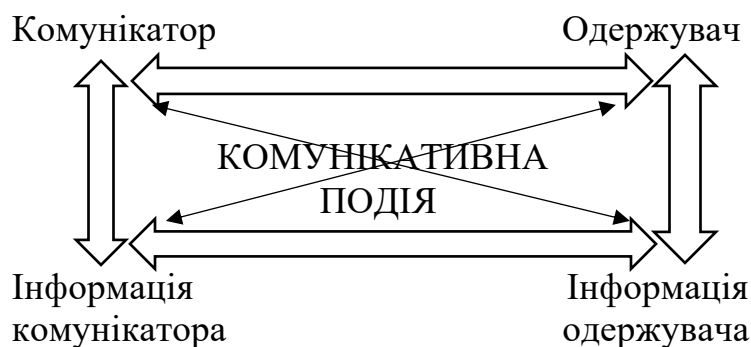


Рисунок 2.2 – Алгоритм дій учасників комунікацій в мережі інтернет за моделлю «один до одного» [32]

При побудові комунікацій з використанням інтернет-зв'язку важливо залучати такі інструменти, як таргетинг та трекінг. Таргетинг – це механізм, що дозволяє в інтернет-просторі виділити конкретну групу людей - цільову аудиторію і транслювати рекламу саме їй. Трекінг – це аналіз проміжних показників, які характеризують поведінку споживачів в процесі проведення рекламної кампанії задля подальшого її вдосконалення.

Ключовими характеристиками інтернет-комунікації для малого та середнього бізнесу є доступність, гнучкість, відносна необмеженість в часі та обсягу інформації. Вони дають можливість бізнесу розпочати рекламну кампанію швидше, ніж використовуючи інші медіа ресурси, а потенційному клієнту – змогу детально ознайомитись із продуктом, спробувати демо-версію [33].

З точки зору маркетингу, комунікація - це набір певних сигналів, які спрямовані підприємством на різні аудиторії. Важливою умовою є те, що

комунікаційні програми мають розроблятися під конкретний цільовий сегмент, а в окремих випадках під конкретних клієнтів.

Дж. Фіск і Дж.Хартлі розробили низку факторів, які впливають на ефективність комунікацій.

1. Від того наскільки великою монополією володіє джерело комунікації, залежить ступінь позитивного відгуку отримувача.

2. Комунікації є більш ефективними у тих випадках, якщо інформація співпадає з думками переконаннями та цінностями отримувача.

3. Ефективність комунікації підвищується, якщо отримувач захоплюється або цікавиться його темою.

4. В комунікаціях дуже важливу роль відіграє соціальний контекст, який в результаті, дуже серйозно впливає на сприйняття.

5. Комунікації матимуть більший успіх в тому випадку, якщо їх джерело буде мати професійний характер, високий статус, а також якщо його цілі та орієнтація будуть відомі. Особливо, якщо джерело має високий вплив на аудиторію і просто ідентифікується [34, с 51].

Дуже важливо, як саме підприємство буде подавати сигнали для різних аудиторій. Іншими словами є необхідність у визначенні основних засобів, через які будуть здійснюватися комунікації, які також називаються "комплекс комунікацій". Якість розробки такого комплексу в подальшому може суттєво вплинути на ефективність просування товару, адже якщо правильно використовувати засоби комунікації, а також вірно розстановити акценти це слугуватиме запорукою для досягнення цілей. Виділяють наступні етапи при розробці комунікаційної системи маркетингової стратегії:

1. Визначення цільової аудиторії.
2. Ідентифікація комунікаційних цілей.
3. Визначення форми звернення.
4. Вибір каналів, через які будуть здійснюватися комунікації.

5. Формування бюджету комунікаційної системи.
6. Узгодження рішень щодо комунікації мікс.
7. Оцінка поточних результатів.
8. Безпосереднє керування процесом, інтегрованих маркетингових комунікацій. [34, с. 52]

Коли конкретна цільова аудиторія вже була ознайоmlена з продукцією компанії, при прийнятті рішень потенційні клієнти проходять такі етапи:

- 1) загальна проінформованість;
- 2) знання про конкретний товар чи послугу;
- 3) симпатії до якогось із видів продукції;
- 4) переважання конкретного виду товару чи послуги;
- 5) лояльність;
- 6) безпосередній вибір та покупка. [34, с 53]

2.2 Методи визначення комунікаційного бюджету

Бюджет комунікації – це вкрай важливе питання, якому інколи не приділяється достатньої уваги. Але досвідчені компанії справедливо виділяють на його дослідження багато часу та ресурсів. Для прикладу, в компаніях косметичної продукції час просування становить від 30% до 50% від обсягу продажі, а у тих хто займається виробництвом промислового устаткування від 10% до 20%. Існує 4 основних методи, за якими визначається бюджет майбутніх комунікацій:

- 1) метод цілей та завдань;
- 2) метод оцінки можливостей (виділення конкретної суми коштів);
- 3) метод відсотків до обсягу збуту;
- 4) метод конкурентного паритету.

Метод цілей та завдань. Його суть полягає в тому, що бюджет розраховується під конкретно поставлені цілі. Тобто, є певна сукупність завдань, які потребують вирішення, а сума затрат на їх вирішення і становитиме бюджет.

Метод оцінки можливостей, на відміну від попереднього методу, полягає у тому, що спочатку визначаються наявні можливості, а вже потім, як результат на просування конкретного виду товару виділяється наявна сума коштів, бюджет у відсотках до обсягу збуту. Особливістю цього методу є те, що витрати на просування конкретного виду продукції визначаються як відсоток від обсягу збуту або ціни товару. До переваг відносять те, що витрати на просування безпосередньо пов'язані з показниками очікуваного прибутку. Також цей метод змушує компанії більш тісно пов'язувати такі категорії, як витрати на просування, ціна продукції та рентабельність одиниці. Іще цей метод сприяє більшій стабілізації ситуації у галузі в цілому, оскільки фірми ставлять приблизно однаковий відсоток між собою в залежності від ціни та обсягів збуту. Але, виходячи з переваг можна сказати, що збут розглядається як частина пропозиції, а це означає, що збут визначається наявними коштами, а не потребами ринку.

Метод відповідності конкурентами. Основна суть полягає в тому, що складання бюджету на просування окремого виду продукції визначається відповідно бюджету на просування у конкурентів.

Метод просування-мікс – це комбінування різних методів та інструментів для успішного виведення товару на ринок [34, с 54].

2.3 Оцінка ефективності системи комунікацій

Звісно ж, для того, щоб зрозуміти наскільки якісно працює система комунікацій, треба її оцінити. Оцінка комунікацій - це необхідна умова для розуміння та дослідження проблем і складнощів, які виникають в процесі обміну

інформації в тій чи іншій сфері. Умовно можна виділити 3 основні підходи до оцінки ефективності комунікацій:

- перший підхід визначає ефективність комунікацій, як зміну конкретного показника, який було отримано в результаті проведення певних комунікаційних процесів. Прикладом може бути рекламна кампанія і показниками в даному випадку виступають відношення затрат на цю рекламну компанію до прибутку від нових клієнтів, залучених нею;
- відповідно до другого підходу, який спрямований більше на поставлену мету та досягнутий результат, визначається певний нефінансовий показник. Наприклад: кількість нових клієнтів, що вступили в контакт з підприємством після проведення рекламної кампанії;
- третій підхід дещо відрізняється від двох попередніх. В ньому визначається якісний показник, що демонструє яким є результат комунікації. Наприклад: чи досягнута зміна поведінки або відношення до конкретного питання певної групи людей.

Питання перспективи використання інтернету для комунікаційної взаємодії в організаціях на сьогоднішній день дуже актуальне. Оскільки, інтернет є одним з найзручніших та найефективніших інструментів поширення інформації, ми бачимо, що за допомогою різних інтернет ресурсів, таких, як соціальні мережі або сайти конкретних компаній, є можливість розповісти про свій продукт сотням тисяч, або навіть мільйонам людей, не витративши на це величезні кошти. І це феноменально. Ще якихось 15-20 років тому компанії вкладали величезні кошти в рекламу, при цьому ні про який механізм таргетингу не йшлося. Серед мільйону показів рекламних роликів по телевізору чи оголошень по радіо лише тисячі могли опинитися реальною цільовою аудиторією, тобто ефективність такої реклами була дуже низька, порівняно з тими можливостями які може дати нам інтернет. І цим потрібно користуватись, адже якщо свідомо підійти до справи, то можна за розумні кошти донести конкретну інформацію до необхідної категорії людей.

Абсолютно очевидним є те що інтернет, як інструмент для маркетингових комунікацій, є максимально ефективним. У своїх дослідженнях, цьому питанню приділили багато уваги такі науковці як Павлиш В. А. та інші [35], Мунеев Ф. М. та інші [36], Кісс Л. Б. [37], Пімоненко Т. та інші [38], Тофан К. А. [39], Негер М. та інші [40], Москович А. [41], Бархак А. Р., Радченко О. [42], Бейф В. А. [43], Урбанне Т. А. [44], Зверенц Д. [45], Кандел Б. К., Ачаря Дж. [46], Аль Галбусі Г., Тегсен С. [47], Відіц Ф. [48], Сале М. А. та інші [49], Віейра П. К. та інші [50], Кіріченко Л. та інші [51].

Здебільшого питаннями внутрішньої комунікації та розробкою її політики в організації займались Товмасян Г. [52], Теліоріс Е., Трігас Н. [53], Сагу К. К. [54], Греко Ф. [55], Раджан Д. [56], Бонаміго А., Мендес Д. [57].

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ФОП «ВОЄВОДИН»

3.1 Загальний опис підприємства та аналіз зовнішнього середовища

Для дослідження в рамках цієї роботи було обрано станцію технічного обслуговування авто. Повна назва підприємства – ФОП «Воєводін». Щодо місцезнаходження, то вона розташована на вулиці Путивльській, у місті Суми. Факсу вони не мають, електронної адреси чи власного сайту також. По суті єдиним каналом комунікацій є мобільний зв'язок та месенджери. Щодо телефону, то у кожного працівника є просто свій власний номер через який він зв'язується з клієнтом, постачальником та керівником. Основна галузь даного підприємства – це ремонт та технічне обслуговування автомобілів середнього та високого класу, тобто може звернутись клієнт як з поломкою двигуна чи елементів підвіски, так і на звичайне технічне обслуговування - заміна мастила та фільтрів. На кожну з таких задач є конкретний спеціалізований майстер, який розуміється на цьому і має відповідну освіту та досвід. Структура власності наступна: є два партнери, які по суті являються співзасновниками та керівниками, обов'язки в них як і прибуток 50/50. Організаційна структура представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура

Такий вигляд має організаційна структура, за різновидом вона є – Лінійною. За своєю суттю - дуже проста: є два власники, вони ж керівники, кожен з яких має свої обов'язки та відповідає за конкретні завдання. А саме: один з них відповідає за роботу майстрів та допомагає вирішувати складнощі, які виникають у ході робочого процесу. А інший працює більше із зовнішнім середовищем, тобто з постачальниками, клієнтами, також контролює процес закупівлі нового обладнання. Якщо ж виникають якісь нові, нестандартні ситуації, яких не виникало раніше, то звісно, що їх вирішенням займаються обоє власників і практично в усіх випадках радяться та приймають до уваги думку майстрів, оскільки через досить скромні розміри організації, будь які, навіть найменші зміни одразу ж відображаються на них.

Щодо майстрів, то тут все більш менш зрозуміло: кожен з них має вузьку спеціалізацію та великий досвід, що в свою чергу забезпечує високу кваліфікацію та обізнаність у тонкощах, а це дає можливість вирішувати більш складні, а іноді навіть унікальні проблеми з ремонту авто, які неможливо вирішити у конкурентів. Майстер по двигунам займається безпосередньо їх ремонтом, тобто коли двигун вже зламаний або знаходиться в критичному стані. Така сама ситуація і з майстром по роботі з підвіскою - він займається тільки ремонтом вузлів підвіски, якщо вони вже вийшли з ладу, або скоро вийдуть. Спеціаліст по технічному обслуговуванню, на відміну від двох попередніх, займається обслуговуванням технічно справних елементів, тих же самих двигунів та підвіскою, але які просто потребують обслуговування за регламентом (наприклад кожні 5000 км пробігу авто треба міняти мастило). Власне цим і займається даний працівник. А фахівець по роботі із запчастинами приймає листи з переліком необхідних запчастин або компонентів від майстрів, що працюють над конкретним авто і замовляє їх у постачальників. За вирішенням юридичних питань керівництво звертається до приватного юриста.

Дане підприємство обслуговує місцеві та регіональні ринки. Є певна кількість клієнтів в межах міста, що є постійними і складають основну клієнтську базу, близько - 70%. Також існує невеликий відсоток людей (приблизно -20%) з наближених до міста сіл (в межах 15 - 20 км), що також обслуговуються. І останні 10% припадають на людей, які з різних причин прибули до міста, і в них сталися проблеми з авто.

Важко зазначити точну кількість конкурентів. Ними є подібні приватні станції технічного обслуговування. За оцінками їх приблизно 50 - 60. Це, звичайно, якщо не рахувати приватних майстрів, які працюють самі на себе без приналежності до конкретного СТО. Є також офіційні станції таких автомобільних марок як (Skoda)Шкода та (KIA)Кіа, але вони працюють з новими авто відповідно до своїх брендів і їхня клієнтська база майже не перетинається з приватними станціями.

Але, незважаючи на досить тісне конкурентне середовище, сама по собі конкуренція не дуже висока. Це зумовлено високим попитом на ремонт та технічне обслуговування. І в Україні цей показник досить великий, оскільки якість доріг, пального та інших факторів залишають бажати кращого.

Ці умови впливають на стан автомобілів, тобто вони частіше виходять з ладу та їх власники теж вимушені частіше звертатись до станцій технічного обслуговування. Тож питання конкуренції не стоїть гостро. І без подальшої зміни на краще вищеперерахованих умов, ситуація навряд стане іншою.

Дана організація була створена наприкінці 2015 року. На той час вона суттєво відрізнялась від того, що вона являє собою зараз. Спершу було придбане приміщення, яке раніше використовувалося як склад. І знадобились суттєві переробки для того, щоб воно було придатне для технічного обслуговування автомобілів. З часом ситуація змінювалась на краще: розширювалась сама станція, виконувались ремонтні роботи, встановлювалось нове обладнання, та приходили нові спеціалісти. Наприклад, влітку 2016 року з'явився робітник, що став працювати над забезпеченням поставки запчастин, тобто якщо до цього моменту

майстрам доводилось самостійно замовляти запчастини через декількох постачальників, то зараз цим питанням займається компетентна людина, що в свою чергу значно спростило та зробило більш ефективним робочий процес, оскільки зараз майстрами просто складається список необхідних комплектуючих і передається для подальшої обробки інформації та формування замовлення вже відповідним фахівцем.

Також, у листопаді 2016 почав роботу новий спеціаліст з загального технічного обслуговування. Це позитивно вплинуло на роботу інших майстрів, оскільки в них з'явилась змога сконцентруватись на спеціалізованому ремонті і виконувати роботу в рамках своєї компетенції. Нещодавно було завершено будівництво нового приміщення, яке планувалося як сервіс з налаштування підвіски шляхом програмного забезпечення. На даний момент йде процес закупівлі нового обладнання, а також пошук відповідних спеціалістів.

Підприємство, в першу чергу, орієнтовано на якість. Звичайно, якщо не приділяти багато уваги підготовці приміщень, ставитись до вибору та придбання якісного обладнання зухвало, а також підбирати не кваліфікований персонал то, з точки зору довгострокової перспективи та репутації, такий підхід буде максимально неефективним. Оскільки, якщо прийняти на роботу багато працівників, які не матимуть відповідної кваліфікації та знань, встановити не досить якісне обладнання, то це дасть змогу на короткій дистанції прийняти багато замовлень на ремонт, але ж приймаючи до уваги все вище перераховане, його якість буде відповідною. Більшість клієнтів в кращому випадку просто не стануть звертатися наступного разу і донесуть інформацію про це своєму оточенню.

І згодом у організації може скластися така репутація, що кількість звернень нових клієнтів буде критично низькою. Але та стратегія, яка в дійсності обрана підприємством, орієнтована, в першу чергу, на клієнта. Власники машин все одно будуть звертатися знову і знову, оскільки минулого разу робота була виконана

якісно, і вони також донесуть інформацію про обслуговування свого авто найближчому оточенню тільки тепер в позитивному ракурсі.

Основною сферою діяльності даного підприємства – є ремонт та обслуговування авто. В принципі специфіка роботи досить зрозуміла і конкретних яскравих особливостей вона не має. Якщо казати більш детально про функції персоналу - то є два майстри, які займаються спеціалізованим ремонтом, а саме двигунами та підвіскою та третій майстер, який займається обслуговуванням основних вузлів авто.

Щодо кількості авто, які обслуговуються за конкретний період часу, майстер моторист в середньому за місяць обслуговує близько 4-5 машин. Майстер з підвіски близько 2 машин в день, тож на місяць це виходить близько 40 авто. А майстер з технічного обслуговування близько 3-4 машин на день, що на місяць становить 60-80 машин. Така кількість зумовлена, в основному, специфікою роботи кожного з майстрів.

І такі результати є середньостатистичними для майстрів у даній галузі. Такий темп роботи є оптимальним для того, щоб і якість обслуговування була відмінною і здоров'я майстрів не постраждало.

3.2 Аналіз показників господарської діяльності ФОП «Воеводін»

У підприємство було вкладено близько 7000 доларів на закупівлю інструментів, обладнання, робочої форми і т.д. З часом, також вкладалися кошти в розвиток, але вже не такі значні суми одноразово. Зараз же особливих вкладень або постійного обороту великої суми коштів немає. Це зумовлено, насамперед, особливістю функціонування бізнесу. Тобто, спочатку клієнт звертається, обговорює з майстром проблеми, що виникли з його авто, потім майстер проводить огляд, дає оцінку ситуації і бере машину у роботу. У деяких випадках клієнт може

залишити заставу. Після розбору авто до необхідного стану майстер замовляє конкретні запчастини, за які одразу ж розплачується клієнт.

Потім настає стадія фінального збору, а в самому кінці майстер оголошує клієнту суму за свою роботу. Можна прослідкувати, що в цьому робочому циклі коштів, безпосередньо від самого підприємства, немає. Вірогідність збанкрутувати через нестачу власного капіталу, у такому випадку, низька.

Розрахуємо прибутковість по кожному з майстрів.

Майстер моторист:

В місяць приносить від 20000 до 40000 грн., доходу.

А отже на рік, візьмемо в середньому 30000 грн*12 місяців=360000 грн., доходу.

Майстер підвіски:

Приносить 1000-2500 грн. на день, тобто в середньому 35000 грн на місяць і відповідно 420000 грн, доходу на рік.

Майстер з технічного обслуговування:

В середньому приносить 1500 грн., на день 45000 грн., на місяць, або 540000 грн., доходу на рік.

Загалом це виходить $540000 + 360000 + 420000 = 1320000$ грн. Це сума становить дохід підприємства за рік, до оподаткування.

Витрати. Близько 1000 грн. витрачається на електроенергію. На воду особливих витрат немає, оскільки на території станції є власне джерело води. Також, щодо опалення - в майстерні встановлено власний котел, тому кошти йдуть тільки на закупівлю дров в зимовий період, і сума складає 10000 грн.

Оподаткування. Дане підприємство знаходиться у 3 групі оподаткування (без ПДВ) .

- 10390 це ЕСВ, на рік.

- 5% від 1320000 грн. це 66000 грн.

Тож після сплати податків залишається 1243610 грн.

Майстри працюють у співвідношенні 50%/50%, що становить 1243610 грн./2=621805 грн. Ще десь близько 50000 грн на рік йдуть на непередбачені витрати - на заміну зношеної форми робітникам, на заміну зламаного обладнання і так далі. І якщо це порахувати помісячно, то виходить близько 40000 грн на місяць. Але варто розуміти, що це приблизний розрахунок оскільки все залежить від місяця, потоку клієнтів тощо. Але в цілому, прибутковість, з розрахунків власника, така.

Рентабельність. Якщо говорити про цей рік, то вона приблизно становить: 10000 грн. на сплату опалення, 10000 грн. на сплату рахунку за електроенергію і 50000 грн. на непередбачені витрати. Тож, якщо не брати в розрахунок непередбачені ситуації, витрат становить близько 70000 грн, витрат на рік. Отже, 551000 грн. - це чистий прибуток власника на рік, тож коефіцієнт рентабельності приблизно такий $442000/70000 * 100\% = 638\%$. Коефіцієнт рентабельності вражаючи високий, але це тільки витрати на утримання бізнесу порівняно низькі, опалення та водопостачання власне і так далі. Якщо поглянути на щомісячний дохід то він не надто високий, у порівнянні з коефіцієнтом рентабельності. Тож можна зробити висновок, що бізнес прибутковий.

3.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

На даному підприємстві, застосовується два типи оплати праці, перший тип це –відрядна, тобто за кожну роботу є певна ціна [58]. Наприклад, заміна конкретної деталі коштує відповідну суму, при умові, що робочий цикл пройде добре. Як правило у сучасних машинах віком до 10 років ситуація з цим нормальна. Але, якщо приїздить авто, якому вже велика кількість років з моменту випуску, або авто що побувало у серйозному ДТП та було відновлене, то, частіше за все, там зустрічаються іржаві кріплення, старі вузли, або деталі які суттєво деформовані. І при роботі з такими компонентами часу на ті чи інші маніпуляції необхідно

набагато більше. І в такій ситуації вступає інша система оплати, а саме – погодинна [58].

Наприклад, на заміну певного компонента при достатній кваліфікації майстра, необхідно витратити 1,5 години, але якщо виникає нестандартна ситуація за виною клієнта, який своєчасно не слідкував за авто, ця ж сама робота буде становити години три. І тут вже буде встановлена погодинна тарифікація, і звісно ж сума чеку виходить вища.

Ліквідність – це здатність активу бути швидко реалізованими за ціною близькою до ринкової.

Ліквідність можна розглядати у двох аспектах:

- як, час необхідний для продажу активу;
- як суму, одержану від продажу активу [59].

Ми будемо розглядати працівників, їх роботу та прибуток від неї, як активи підприємства. Таким чином, активи можна умовно поділити на 2 групи:

1) майстер з ремонту моторів – це більш довге, з точки зору ліквідності, джерело доходу. В залежності від рівня складності, ремонт одного двигуна триває від одного тижня. В поодиноких випадках може бути й місяць, але й сума за ремонт буде відповідна. Вартість ремонту починається від 10000 грн. і може сягати до 35000 грн. Це найбільша сума яка зазначалась у документації.

2) майстри з підвіски та технічного обслуговування в середньому обслуговують 2-3 машини в день і вартість виконання роботи від 300 грн. до 1500 грн. за кожну. Тож прибуток тут щоденний, але суттєво менший. Приблизно так і виглядає ситуація з ліквідністю активів на даному підприємстві.

На даний момент є чотири співробітники, двоє з них висококваліфіковані майстри з ремонту, стаж роботи яких близько 20 -25 років. Також є майстер з технічного обслуговування, це також безумовно кваліфікований спеціаліст, але оскільки особливості його роботи не вимагають високих знань та досвіду, як у попередніх випадках, то його кваліфікація дещо нижча. І щодо майстра з запчастин

- в нього теж достатньо висока підготовка, але його знання, знову ж таки через специфіку роботи, більше спрямовані на теоретичну інформацію - найменування запчастин, роботу з перевіреними постачальниками і т. д.

Оборотні кошти – це грошові засоби, які належать підприємству і необхідні для забезпечення функціонування виробничих фондів обігу, а також оборотних фондів [60]. Вони, як такі, не присутні в робочому циклі тому, що все розраховується окремо. Тобто клієнт окремо платить за вартість запчастин, окремо за розхідники і окремо за роботу майстра. Щодо плинності кадрів, то за увесь час звільнилася тільки одна людина за сімейними обставинами. Заміна знайшлася не швидко, тому що бізнес повністю орієнтований на якість гарного майстра. Віковий склад працівників від 30 до 45 років. Всі майстри мають спеціальну технічну освіту відповідно до галузі в якій вони працюють. Продуктивність роботи висока. Якщо порівняти з іншими підприємствами, ситуація приблизно така ж як і в більшості, але тут треба розуміти, що це є не тільки розумова а й фізична робота. Треба дотримуються певних умов праці та відпочинку, щоб висока продуктивність виконаної роботи не шкодила здоров'ю.

3.4 Загальна оцінка система комунікацій ФОП «Воєводін»

Система комунікацій на даному підприємстві відсутня як клас. Насправді ця проблема стосується великої кількості малого та середнього бізнесу в Україні. Іноді бізнесмени дуже поверхнево дивляться на ситуацію пов'язану з комунікаційними процесами на їхніх підприємствах. Таке ставлення до цього питання виникає через нерозуміння того, наскільки важливими є комунікації та яку важливу роль вони відіграють в ефективності функціонування підприємства, навіть коли мова йде про 5-6 працівників та порівняно невеликі масштаби робочих процесів самої організації.

Існує ще одна причина, завдяки якій ситуація з комунікаційними системами на малих та середніх підприємствах залишається саме такою. Як правило, бюджети подібних організацій досить скромні, порівняно з великим бізнесом і грошові потоки вже спрямовані на вирішення конкретних задач та забезпечення функціонування робочих процесів. Наприклад: це виробництво простих компонентів, або надання послуг, які теж не відрізняються особливою складністю. І керівники з великим скептицизмом відносяться до нововведень, витрат коштів на їх впровадження, і взагалі, занурення у більш складніші економічні процеси. Іноді суми на впровадження певних інноваційних систем чи обладнання можуть досягати великого відсотку від загального бюджету тієї чи іншої організації, тому власники і не наважуються на відповідні кроки.

Якщо говорити більш конкретно про дане підприємство, то ситуація не відрізняється від того, що описано вище. Через, порівняно невеликі масштаби та бюджет, а також скептицизм до всього нового, система комунікацій відсутня взагалі. Якщо говорити про внутрішнє середовище, то обмін інформацією, у 90% випадків здійснюється за допомогою телефонних дзвінків, а інші 10% припадають на месенджери для надсилання фотографій деталей, компонентів, номерів комплектуючих. Клієнтська база відсутня. Майже не використовуються сучасні технології, які суттєво спрощують всім життя та зменшують витрати часу.

Щодо комунікацій із зовнішнім середовищем. Власного сайту чи будь яких каналів взаємодії з клієнтами через інтернет, взагалі немає. Це є основний недолік, з погляду комунікаційної взаємодії на даному підприємстві. Оскільки інтернетом зараз користується більшість людей, а безпосередньо в Україні цей показник складає 22,96 млн., або приблизно 60% населення [6], то, якщо правильно використовувати цей інструмент можливо миттєво обмінюватись інформацією з різними групами людей, неважливо клієнти це чи працівники. Не витрачаючи великі кошти, можна провести маркетингову кампанію - розказати про себе та свої можливості конкретній групі людей за допомогою таргетингу.

Основною метою цієї частини роботи є дослідження та виявлення того, наскільки важливу роль комунікації відіграють в функціонуванні конкретних робочих процесів малого та середнього бізнесу. І те, як розробка та впровадження системи комунікації, не являючись чимось неймовірно складним як у фінансовому відношенні так і взагалі, дає можливість отримати результат, який суттєво вплине на всі сфери роботи підприємства.

3.5 Особливості комунікацій у внутрішньому середовищі

Насправді, серйозних проблем чи бар'єрів, які б суттєво ускладнювали робочі процеси у внутрішньому середовищі, не виявлено. І це, в першу чергу, зумовлено, як невеликими розмірами самої організації так і невеликою кількістю персоналу. Також не останню роль в цьому відіграє відсутність необхідності у обміні серйозної кількості інформації, або її високої складності. Тобто майстри працюють в одному приміщенні на відстані декількох метрів і при необхідності можуть дуже швидко звернутись один до одного. Керівництво, як правило, теж завжди присутнє на робочому місці.

Власне телефонних дзвінків та меседжерів абсолютно вистачає для вирішення необхідних задач, оскільки не має необхідності в обміні великої за обсягом та складної інформації. Зв'язок з керівництвом також здійснюється таким чином. Тож на цьому можна поставити крапку у питанні комунікацій внутрішнього середовища. Їх простота та відсутність необхідності у складних задачах - таких як вибір каналу, спосіб кодування і так далі. Вони зумовлюють майже повну відсутність проблем та бар'єрів.

3.6 Проблематика комунікацій з зовнішнім середовищем

Порівняно з внутрішнім середовищем, в якому, проблем з точки зору комунікацій не так багато і вони не є серйозними загрозами для функціонування та розвитку організації, з зовнішнім середовищем все не так просто. Щодо комунікації між майстрами та клієнтами. Вона відбувається наступним чином: про СТО клієнти завжди дізнаються або від свого оточення, або від інших майстрів з подібних СТО, які теж з певних причин, порадили звернутися саме сюди, спілкуючись з майстром по телефону, або ж особисто. І вже на цьому етапі можна зробити висновок про те, що велика кількість потенційних клієнтів просто не мають змоги дізнатися про всі переваги та можливості даної станції технічного обслуговування.

Коли майстер знаходиться в процесі роботи то він повинен, в першу чергу, сконцентруватися, бути уважним до найменших деталей. Також, дуже часто роботи з певними вузлами потребують фізично незручних позицій, треба тримати одну деталь, щоб, наприклад, закрутити іншу. Або, іноді, необхідна робота декількох майстрів, щоб зняти або встановити певну деталь. Дуже часто виникали ситуації, коли в такі особливо незручні моменти, коли майстри повинні максимально зосередитись, їхні телефони починали дзвонити. Це були нові клієнти, які хотіли обговорити проблеми, що виникли з їх авто та дізнатись ціну ремонту. Звісно, що у майстрів це викликало обурення, оскільки в дуже відповідальні моменти, треба відволікатися від робочого процесу і консультивати нових клієнтів, а це теж потребує певної розумової роботи бо ж потрібно вислухати клієнта, оцінити його проблему і дати хоча б найменшу консультацію. Така ж ситуація складається коли клієнти приїжджають особисто. Треба досить швидко, відволікаючись від поточної роботи, приділяти їм час. Це незручно, як для майстрів в першу чергу, так для клієнтів.

Дуже часто ця взаємодія нічим не закінчувалась, оскільки по ряду причин, людина яка зверталася так і не ставала клієнтом. Іноді через те, що на даному СТО

не могли вирішити проблему через рідкісність або навіть унікальність самого авто та його специфічні характеристики. А іноді, тому що запити клієнтів не підпадали під спектр надаваних послуг. Також бувають періоди коли утворюються черги. Тобто у конкретного майстра один автомобіль який знаходиться в роботі, а ще 3-4 стоять на черзі на ремонт і у власника авто, що звернувся, просто не має часу стільки чекати, тому він звертається до іншого СТО. Або ціна може не влаштувати. Підприємство орієнтоване на якість, а вона, як відомо, дорого коштує, тож причин достатньо.

Було проведено просте опитування серед майстрів і виявилось, що близько 50% людей, звернувшись, так і не стають клієнтами. Оцінивши методом спостереження вищеописану ситуацію можна сказати, що кожному з майстрів за день телефонують 2-3 рази і 1-2 рази потенційні клієнти приїжджають особисто. Телефонна розмова в середньому триває 3-7 хвилин, а особиста бесіда 10-30 хвилин. Іноді бувають дні коли телефонують всього один раз та ніхто не приїздить, але це винятки, можливо святкові чи післясвяткові дні. У звичайні будні дні ситуація приблизно така.

Тож можемо зробити певні розрахунки, візьмемо середні значення:

Телефонні дзвінки:

$2,5 \text{ рази} * 5 \text{ хв.} = 12,5 \text{ хв.}$

Особисті консультації:

$1,5 \text{ рази} * 20 \text{ хв.} = 30 \text{ хв.}$

Разом:

$12,5 + 30 = 42,5 \text{ хв.}$

Таким чином можна зробити висновок, що кожен майстер в середньому, витрачає по 45 хвилин на день на консультування людей, які далеко не завжди стають клієнтами в результаті - не приносять прибуток.

Робочий день в середньому триває 8 годин. В персоналу немає чіткого графіку. Майстри приїжджають на роботу близько 9 - 9.30 ранку і приступають до

роботи о 10 - 10.30, а закінчують роботу близько 18.00. Тобто, якщо взяти середньостатистичний 8 годинний робочий день і порівнявши 45 хвилин на неефективні, як ми вже встигли з'ясувати, комунікації між клієнтами і майстрами, то виходить що близько 10 % робочого часу витрачається дарма. На перший погляд здається, що це всього лише 45 хвилин не так вже й багато. Але в подальшому буде зрозуміло, те наскільки сильно вони впливають на ефективність функціонування організації.

Друге, про що варто зазначити, це робочий процес майстра з замовлення запчастин. Це людина, яка чудово володіє всіма основними функціями комп'ютера та різного програмного забезпечення, а також має досить високі теоретичні знання в технічних аспектах автомобіля. Організація його робочого процесу на протязі місяця дуже «ламана», нестабільна. Тобто сьогодні він може бути дуже зайнятим, оскільки для 3-4 машин, що стоять на ремонті, треба замовити немалу кількість деталей, а потім декілька днів за відсутністю роботи нічого не робити. Це максимально неефективно, враховуючи увесь його потенціал.

Якщо говорити про основну суть вищевказаного, то можна виділити 2 основні проблеми:

- 1) відсутність будь якого маркетингу з боку підприємства і нехтування можливостями інтернету як інструменту приваблювання клієнтів;
- 2) неорганізованість системи комунікації, яка забирає час та робить неефективним робочий процес.

Щодо комунікації між майстрами та потенційними клієнтами та проблем в організації робочому процесу. Основною складністю в даному випадку є не сам факт того, що клієнтам треба приділяти увагу при консультації, незалежно від того звернулись вони по телефону чи приїхали особисто, а те, що у 80 % випадків люди, що звертаються або взагалі нічого не розуміють в технічній частині автомобіля, або розуміють, але на дуже поверхневому рівні. І щоб, наприклад, спеціалісту по ремонту моторів пояснити власнику що сталося з його авто, треба витратити багато

часу. А оскільки сума ремонту наприклад у випадках проблем з двигуном досить значна, то звісно, що клієнти хочуть повністю розуміти всю ситуацію. І не можна за це докоряти власникам авто, бо вони віддають значні кошти. Але, спеціаліст, що займається замовленням запчастин, володіє високим рівнем знань в технічних аспектах авто, при чому у всіх вузлах, будь то підвіска, коробка передач чи двигун. І через специфіку своїх зобов'язань в нього нерівномірне навантаження і він по декілька днів може бути вільний, то можна з легкістю делегувати процес консультації йому. І в цьому рішенні є декілька суттєвих переваг:

- він може приймати дзвінки і консультувати клієнтів, оскільки володіє інформацією про повний спектр надаваних послуг, черги, та ціни. Тож вже на цьому етапі можна відсіювати велику кількість людей, які з певних причин не стануть клієнтами.

- він може приділяти достатньо часу, щоб пояснити, так би мовити, простою мовою, а не технічно складною, звичайним людям що ж саме сталося з їх авто.

- якщо навіть і звернеться потенційний клієнт з нестандартною ситуацією, то спеціаліст по роботі з запчастинами може завжди звернутися до конкретного майстра за уточненням деталей і зробити це в належний момент, коли майстер не зайнятий.

Тож навіть, якщо виникне складне питання, даний спеціаліст зможе уточнити у майстра, а оскільки вони обидва професіонали то, обговорення навіть дуже нестандартного питання на професійній мові не займе більше 2-3 хвилин, а клієнту можна приділити 10-15 хвилин на пояснення. Звісно, що в такому випадку за виконання більшої кількості обов'язків роботу спеціаліста по запчастинами доведеться оплачувати додатково. За моїми оцінками сума доплат складе близько 5000 грн. Але з точки зору ефективності, це буде вигідніше. Тож для нього така ситуація теж не вигідна, оскільки в нього багато вільного часу на роботі, але і на другу роботу він теж влаштуватись не може, бо треба бути постійно на СТО, щоб своєчасно замовляти деталі. А якщо ці, так би мовити, «діри» у часі заповнити, коли

відсутня робота, то і для нього це вигідно, оскільки він і так знаходиться увесь час на робочому місці, але тепер матиме більшу зарплатню, і для роботи підприємства таке рішення, матиме більшу ефективність, і ось чому.

Припустимо, що в середньому 10% від усього робочого часу займають комунікації між майстрами та потенційними клієнтами. Як зазначалося вище, річний прибуток після оподаткування складає 1243610 грн. Тож така цифра виходить при умові, що 10% свого часу майстри витрачають на комунікації з людьми, які далеко не завжди стають клієнтами. А якщо делегувати цю функцію фахівцю по замовленню запчастин, то виходить, що майстри будуть більш ефективно використовувати свій робочий час на виконання своїх прямих обов'язків. Отже, прибуток зросте, приблизно на 10%.

Округлимо цифру: 1243610 до 1250000.

І визначимо приріст прибутку після делегування функції комунікації з клієнтами на іншого спеціаліста.

1250000 грн. * 1,1 = 1375000 грн.

Приріст прибутку складає 125000 грн. на рік або 10500 грн на місяць. Звичайно треба розуміти, що мова йде про живих людей. Людський фактор грає дуже важливу роль і ця цифра приблизна. Але немає ніякого сумніву в тому, що правильно організований робочий процес в результаті дасть змогу більш ефективно використовувати час. А також ефективне делегування повноважень, зробить навантаження на всіх працівників більш рівномірним. Майстри зможуть більш результативно працювати і у спеціаліста по запчастинам стане більш продуктивний робочий графік та заробіток.

Втілити це рішення в життя можна наступним чином: зробити два канали для зв'язку, за допомогою яких клієнти можуть звертатися, не витрачаючи багато як свого часу, так і часу спеціалістів і отримувати якісну консультацію. Перший з каналів - це офіційний телефонний номер СТО. Другий канал - це чат. Якщо з певних причин клієнту незручно спілкуватися особисто, то він може написати в чат

і отримати відповідь на своє запитання. За цим процесом буде слідкувати спеціаліст по замовленню запчастин. На перший погляд може здатися, що буде недостатньо однієї людини, щоб консультувати велику кількість клієнтів. Але сучасні технології дозволяють оптимізувати комунікаційні процеси. Якщо наприклад телефонна лінія зайнята то клієнт може замовити дзвінок в зручний для нього час, тобто спеціаліст передзвонить сам. Щодо чату, то це більш сучасна технологія, якою буде користуватися більш молоде покоління. Якщо навіть спеціаліст і буде знаходитись в режимі дзвінка, то все ж на протязі 5-10 хвилин він відповість на повідомлення в чаті і проконсультує.

Майстер моторист за місяць обслуговує від 3 до 5 машин, майстри по ремонту підвіски та технічного обслуговування в день в середньому обслуговують 2-3 машини. Тож кожен з них в місяць обслуговує близько 30 машин. Отже, з потенційно 65 клієнтів на місяць на всіх майстрів, приблизно 50% так і не стають клієнтами. Тож зробивши не складні розрахунки, можна зробити висновок, що за консультацією звертається близько 130 людей. За день це в середньому близько 6-7 людей, якщо припустити, що кожна консультація буде тривати 20 хвилин, то в день це буде займати трохи більше двох годин. Слід зазначити, що це абсолютно нормальне рішення і спеціаліст по запчастинам цілком може з цим впоратись, враховуючи той факт, що 60% свого робочого часу він не має роботи, тож цей час витрачається неефективно. Додаткові обов'язки, які будуть займати в середньому близько двох годин, на день, цілком покриє надбавка в розмірі 5000 грн.

З'ясувавши, що таке рішення дає змогу не витрачати 10% робочого часу майстрів на комунікації з клієнтами, а використовувати його на свої прями обов'язки. За приблизними оцінками на 10% зросте і прибуток, який складає 10500 грн на місяць. Якщо відняти від цієї суми 5000 грн, які будуть виплачуватись за додаткові обов'язки майстру по роботі з запчастинами, то прибуток збільшиться на 5500 грн. А це 66000 грн на рік, але навіть не враховуючи цю суму в такому рішенні, все одно дуже велика кількість переваг. По-перше: майстри будуть більш спокійно

працювати, оскільки їх не будуть відволікати. А у спеціаліста по роботі запчастинами стане більш рівномірний робочий процес, оскільки у нього буде більше обов'язків і закриються ті «діри» в часі які були раніше та він зможе більше заробляти. Створити офіційний номер СТО, майже нічого не буде коштувати. Потрібен лише звичайний телефон та дві сім-карти для зручності. А щодо чату, то цьому питанню буде приділено увагу у наступному розділі. Отже, очевидно, що таке рішення має ряд переваг, які позитивно вплинуть на роботу всіх працівників з різних точок зору.

3.7 Маркетингові комунікації

Як зазначалося раніше, що одна з причин, формування такої ситуації на більшості малих підприємств полягає в тому, що як правило, їх бюджети досить скромні і керівництво іноді просто не може собі дозволити витратити певну суму коштів на якісь нововведення. А якщо і може, то з певних причин зі скептицизмом відноситься до подібних речей, таких як маркетинг або налагодження систем комунікації. Але сучасні технології дозволяють за дуже невеликі кошти, розповсюдити інформацію мільйонам людей, а за допомогою таргетингу ще й зробити це максимально ефективно, транслюючи інформацію конкретній цільовій аудиторії.

Для малих підприємств, як і для безпосередньо досліджуваного СТО, дуже ефективним буде використання "малобюджетного маркетингу", який ще називають "партизанський маркетинг". Під цими поняттями варто розуміти комплекс дій, який спрямований на поширення необхідної інформації, а також приваблювання нових клієнтів. Але головною його особливістю, в першу чергу є, мінімізація витрат на маркетингові заходи.

І все це зумовлено, в першу чергу, як невеликими розмірами організації так і невеликою кількістю персоналу і найголовніше обмеженістю маркетингового бюджету. Основними відмінностями "малобюджетного маркетингу", або "партизанського маркетингу" від класичного є нестандартні підходи використання креативного мислення і запровадження простих, але дієвих методів для просування товарів замість витрачання великих рекламних бюджетів. Насправді, внесок малобюджетних маркетингових комунікацій досить суттєвий, хоча до них багато хто відноситься з певним скептицизмом. Оскільки вважають, якщо на рекламну кампанію не було витрачено величезних коштів, то вона не дуже якісна. Але така думка абсолютно невірна. Вирішальним фактором успішності маркетингових комунікацій є не бюджет чи масштаб, а правильність їх проведення та актуальність відповідно до сучасних трендів та тенденцій.

Економіка пам'ятає дуже багато випадків коли багатомільйонні маркетингові кампанії провалювались, хоча їх розробляли великі групи професійних маркетологів і навпаки, підприємство, застосовуючи креативне мислення, нестандартний підхід та у певній мірі ризикнувши, майже безкоштовно, просували свої товари. І про них знав практично увесь світ і як результат – успішні продажі.

Така мала бюджетна маркетингова компанія за складністю побудови майже нічим не відрізняється від повноцінної маркетингової компанії, просто при її розробці необхідно використовувати фантазію та нестандартне мислення.

Суть даної стратегії не тільки в тому, щоб просто зменшити витрати, а досягти максимально високих результатів, залучаючи мінімальні кошти.

Бюджетні комунікації, зазвичай вигідно використовувати:

- підприємству, що є невеликим;
- підприємству, яке тільки но почало свій шлях і має потребу у приверненні потоку клієнтів;
- для масштабної рекламної кампанії немає коштів;

- у підприємства немає спеціалістів яким займалися реклама чи PR, а також відсутні кошти для того щоб звернутися в рекламне агентство;
- у підприємства знайшлися конкуренти у даному сегменті.

Як зазначалося раніше, для того щоб бюджетна маркетингова компанія стала успішною необхідно застосовувати нестандартний підхід, а саме ідеї, носії, також технології та канали просування.

Одним з найважливіших та найефективніших кроків на шляху до розвитку, як комунікаційного процесу так і підприємства в цілому, є створення власного сайту. Особливо враховуючи той факт, що зараз навіть найменші організації, що складаються з 2-3 людей, практично всі мають власний сайт. Також на даному сайті можна створити чат, в який будуть звертатися люди, що мають одне питання чи просто хочуть щось уточнити, тобто можна обійтись і без дзвінка. Сучасні платформи по розробці сайтів дозволяють це зробити.

І ось у чому тут основна перевага. В цілому даному СТО не бракує клієнтів. Справа полягає в іншому, основна причина того, наскільки ефективним з точки зору прибутку, буде той чи інший місяць, є те, які класи автомобілів обслуговуються. Тобто, якщо приїжджає власник Mercedes-benz S-class і майстер по роботі двигунів може отримати до 40000 грн. В той же час, якщо приїде Daewoo Lanos чи ВАЗ 2110, то приблизно такому самому часу, затраченому на роботу, ціна за ремонт може бути 5000-8000 грн. Тобто, якщо в теорії пропустити, що один місяць будуть обслуговуватись лише авто низького та середнього класу, а в інший автомобілі класу Люкс, такі як Mercedes, BMW, Lexus, та інші марки то чистий прибуток може різнитися в декілька разів.

Тож основна мета маркетингових комунікацій в даному випадку - залучити не якомога більше клієнтів, а залучити клієнтів, які є власниками преміальних авто, щоб підвищити середній чек і тим самим загальний прибуток бізнесу. В нашому місті серед усіх авто приблизно 30-35% припадає на авто преміум класу. Також, як один з фактів є те, що у Сумах немає жодного офіційного СТО того чи іншого

преміум бренду. Практично у всіх випадках офіційними обслуговуючими станціями користуються власники нових автомобілів, які придбали їх з автосалону. Ті люди, що придбали їх з рук, наприклад трирічними чи п'ятирічними, обслуговуються вже на звичайних приватних СТО. І пояснюється це дуже просто, людина що придбала автомобіль в автосалоні, заплатила за нього припустимо 100000\$, а той хто купив це авто вже в нього, наприклад у п'ятирічному віці, заплатив за нього близько 30000 \$(приблизно така є статистика знецінення авто). Отже, можна зробити висновок про те, що доходи тієї людини, що придбала його з рук, в декілька разів менші.

Але, оскільки вартість обслуговування на офіційних СТО якраз і є в декілька разів більше, ніж на приватних, то ця людина приймає рішення, обслуговуватись, там де дешевше. Але це не значить, що якість послуг на приватних гірше, все залежить від конкретного СТО, досвіду та компетенції майстрів. Так ось, ця кількість власників преміум авто розподіляється між приватними станціями технічного обслуговування автомобілів міста Суми. А оскільки, як зазначалося раніше, через відсутність будь якої інформації про досліджуване мною підприємство в інтернеті, більшість цих клієнтів просто не мають можливості дізнатися про нього.

В наш час для того, щоб створити сайт не треба наймати програміста і платити йому великі гроші. Сьогодні існує дуже велика кількість платформ, які дозволяють за короткий термін, навіть людині, що не має серйозних знань у сфері програмування, створити реально красивий за дизайном, і що найголовніше, багатофункціональний сайт за невеликі кошти.

Також на цьому сайті можна розмістити інформацію про увесь спектр послуг та ціни на той чи інший вид ремонту. Можна, наприклад, створити додаткову сторінку на якій будуть електронні черги, тобто клієнт матиме змогу побачити через який час конкретний майстер буде готовий прийняти наступне авто. Наприклад, зараз у спеціаліста по ремонту двигунів одна машина знаходиться у роботі і

завершить він її через 5 днів. І ще дві машини записані, кожній з яких треба приділити увагу на протязі 7 днів. Тож потенційний клієнт, зайшовши на сайт, зможе побачити, що в найближчі 19 днів, майстер, який його цікавить, буде зайнятий. На сайті клієнт зможе ознайомитись з цінами.

Таке нововведення дасть змогу не тільки дізнаватися про організацію новим клієнтам через інтернет, але й знаходити відповіді на основні питання, що в свою чергу зменшить навантаження на спеціаліста при телефонній чи особистій консультації.

Як зазначалося раніше, таргетинг – це інструмент, що дозволяє транслювати рекламу конкретній категорії людей, які реально є потенційними клієнтами. В нашому випадку, це власники преміум авто міста Суми. Тобто можна виділити невеликий бюджет на те, щоб через різні соціальні мережі та розважальні платформи розмістити рекламу і задати необхідні параметри, які дозволять транслювати рекламу цільовій аудиторії. Орієнтовно на це треба витратити 300\$-500\$. Але, якщо вдасться привернути увагу необхідної категорії клієнтів, то суми виплат за ремонт в декілька раз зростуть.

В пункті 1.7, приводяться дані, що в середньому спеціаліст по ремонту моторів приносить 30000 грн., доходу, спеціаліст по ремонту підіски - 35000 грн., а спеціаліст по технічному обслуговуванню - 45000 грн. Такі результати показує СТО при обслуговуванні 80%-85% авто середнього та низького класу і при 15-20% автомобілів авто преміум сегменту. Найменша різниця між ціною по суті однієї і тієї ж послуги на звичайному авто і на автомобілі класу люкс складає близько 40%. Тобто, на звичайній автівці певний вид роботи буде коштувати 10000 грн., і той самий вид роботи на авто преміум класу буде коштувати приблизно 14000 грн.

А час затрачений на це приблизно однаковий, а іноді на дорогих авто його необхідно навіть менше, оскільки власники таких машин дуже слідкують за ними, вкладають гроші і не доводять до поганого стану. В той же час, не рідкість, коли

власники звичайних машин не витрачають кошти на обслуговування, а потім таке нехтування виливається у серйозну проблему.

Якщо навіть припустити, що ефект від створення сайту та показів реклами дозволить змінити співвідношення класу авто, що обслуговуються на 10% в сторону преміум сегменту, тобто буде 70-75% авто середнього класу, а 25-30% преміум, сума середнього чеку, як і загальний прибуток суттєво збільшиться. Треба розуміти, що це найменші показники. Наприклад на 40% збільшиться вартість ремонту при вищому класі авто, але насправді це в меншості випадків. Частіше за все цей показник суттєво вищий. І ще треба розуміти те, що такі заходи, як покази реклами на різних платформах, не потребують великої частоти. Тобто, достатньо зробити це декілька разів, і буде працювати ефект «снігової кульки».

Мається на увазі те що, якщо одна людина, що є власником преміум авто зацікавиться, приїде на СТО та стане його клієнтом. З часом донесе інформацію про це своєму оточенню, яке скоріше за все теж володіє такими авто. Отже переваги, у порівнянні з затратами на створення сайту та мало бюджетної рекламної кампанії засобом транслявання реклами через інтернет майданчики, очевидні, і ефективність від них дуже висока.

ВИСНОВКИ

Дана робота присвячена тематиці комунікацій на малих та середніх підприємствах. Це дуже важлива тема, оскільки взаємодія між людьми пронизує всі сфери життєдіяльності, незалежно від того чи це особисте життя, чи бізнес - середовище. І дуже важливо правильно, чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, оскільки тільки таким чином можна досягти, як ефективності виконання задач, які поставлені перед працівниками, так і якості та коректності рішень з боку керівництва. Тільки при повному розумінні всіх проблем, з якими стикаються працівники, їх пропозицій та побажань, щодо тих чи інших питань, можна прийняти правильне рішення відповідно до ситуації що склалась.

В даній роботі були приведені приклади того, наскільки нагальним є це питання та істотними є бар'єри та складнощі, які виникають з причини некоректності інформації.

Не менш важливим питанням є взаємодія з зовнішнім середовищем. Зробити якісну презентацію свого товару, тим самим розповісти про нього споживачу, зацікавити його, не витративши на це великі кошти, не залежно від каналу розповсюдження інформації, це, не аби як, складно. Всі ці задачі постають перед колективом будь якої організації. І не тільки керівництву доводиться вирішувати ці питання, а і працівникам теж. Як зазначалося раніше, якості та ефективності комунікаційного процесу на малих та середніх підприємствах, як правило, не приділяється достатньо уваги. І це не вірний підхід не тільки з боку керівництва, але й працівників, які не завжди бажають пропонувати нововведення, піднімати та обговорювати нагальні питання. Таке відношення може привести до погіршення показників загальної ефективності та збільшити емоційну напругу. Особливих проблем у комунікаційному процесі всередині організації не виявлено. Це зумовлено як малими розмірами підприємства так і відсутністю необхідності у передачі великих масивів інформації.

В цій роботі було розроблено декілька нововведень та рішень, які принципово можуть змінити ситуацію на краще у системі комунікацій з зовнішнім середовищем, зокрема зі стейкхолдерами. Важливість ефективної комунікації зі стейкхолдерами підкреслено в роботі [61]. Втілюючи дані рішення в життя, підприємству вдасться не тільки підвищити прибуток, але і зробити навантаження на працівників більш рівномірним, що в свою чергу дозволить кожному зосередитися на виконанні своїх обов'язків.

Метою даної роботи було розкриття важливості теми комунікацій та визначення того, наскільки вірно налагоджена система комунікацій може вплинути на ефективність функціонування підприємства, що в подальшому змінить на краще всі аспекти, які стосуються роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством. *Сучасні проблеми управління виробництвом* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (10-11 жовтня 2012 року). Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2012. С.175-178
2. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку : Розпорядження від 1 лют. 2016 р. № 119-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248862610> (дата звернення 12.04.2020)
3. Про затвердження Завдань Національної програми : Постанова ВРУ від 4 лист. 2005 р. № 3075-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3075-15> (Дата звернення 12.04.2020)
4. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України 4 лют. 1998 р. №75/98-ВР. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z980075.html (Дата звернення 12.04.2020)
5. Mintzberg Hanry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, vol. 53, no 4, p.52.
6. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник Вид. 2-ге, перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
7. Босак А.О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. нац. ун-т. Львівська політехніка. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35804/1/5_16-22.pdf (Дата звернення 13.04.2020)
8. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с.
9. Khan Md Yusuf Hossein. The Effectiveness of Entrepreneurial Activities for Economic Development: A Route to Innovation and Job Generation. *SocioEconomic Challenges*, 2018. № 2(2), P. 32-40. DOI: 10.21272/sec.2(2).32-40.2018

10. Shvindina H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*, 2017, № 1(1), P. 74-82. Doi: 10.21272/bel.2017.1-09
11. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С.194–196.
12. Adams Bob. Effective personnel management. М.: AST. Astrel, 2008. 352 p.
13. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1(6). С. 36-40.
14. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Екатеринбург, 1998. 448 с.
15. Graham X. T. Bennett R. Human resources management: textbook for higher educational institutions, trans. from English., edited by T. Y. Bazarova and B.L. Eremina. М. UNITY-DANA, 2003. 598 p.
16. Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник. Дашков и К, 2010. 290 с.
17. Базарова Г. Хмеленко А. *Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру*. Управление персоналом. 2010. Май–июнь. С. 36–40. URL: <https://studylib.ru/doc/2442731/kommunikacii-v-upravlenii-personalom> (Дата звернення 20.04.2020)
18. Быкова Д.А. Малобюджетная рекламная компания: понятие и технологии. Актуальные проблемы гуманитарных наук: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (3-6 апреля 2013 г., г. Томск). Томск: ТПУ, 2013. С. 8-10
19. Александрович С. Буквар по маркетингу. 2012, Выпуск 2. URL: http://mb.tomsk.ru/static/files/archive/books/bukvar/%20bukvar_po_marketingu_vypusk_2.pdf (дата звернення 22.04.2020)
20. Лысенина С. А., Пучкина Л. В., Солдатова Е. В. Инновационный инструментарий маркетинговых коммуникаций на B2C рынке. Системное упр. электрон. науч. периодическое изд. 2013. URL: http://sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Lysenina_Puchkina_Soldatova.pdf (дата звернення 26.04.2020)

21. Шехайтлі К.М. Коваль О.М. Використання новітніх технологій маркетингових комунікацій та їх адаптація до умов вітчизняного ринку. *Вісник КНУТДК*. 2013. №2. С.188-193.
22. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т.2. С. 64-74.
23. Кузнецова Е.Ю. Шуянцева Н. В. Партизанский маркетинг как метод «малобюджетного» продвижения в системе современных методов управления конкурентоспособностью предприятия. *Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф.* (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014. С. 118-120.
24. Пономарева А.М. Классификация, функции и оценка потенциала креативных средств и инструментов коммуникационного маркетинга. *Креативная экономика*. 2008. № 12 (24). С. 8-17.
25. Третьякова Т.С. Комплекс маркетинговых коммуникаций субъектов малого предпринимательства на основе малобюджетных технологий. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 1(37) URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3477> (Дата звернення 27.04.2020)
26. Левитас А. Партизанский маркетинг в вопросах и ответах URL: <http://www.levitas.ru/pmdetali.htm> (дата звернення 28.04.2020)
27. Мороз Л.А. Проблеми використання нестандартних методів маркетингових комунікацій. *Теорія логістики і маркетингу*. 2010. №6. С.109-113.
28. Internet usage keeps growing, but barriers lie ahead. URL: <http://itu.foleon.com/itu/measuring-digital-development/internet-use/> (дата звернення: 12.04.2020)
29. Дослідження інтернет-аудиторії. URL: <http://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoryyi/> (дата звернення: 12.04.2020)
30. Таганов Д. Интернет как новый элемент системы маркетинговых коммуникаций. *Маркетинг*. 2003. №3. С. 67-74.

31. Филипс Д. PR в Интернете; пер. с англ. И. Гаврилова. М. ФАИР-ПРЕСС, 2004. 240 с.
32. Асмус Н.Г. Лингвистические особенности виртуального коммуникативного пространства: дис. Канд.филол.наук, Н.Г. Асмус; Челяб.гос.ун-т. Челябинск, 2005. URL: http://islu.irk.ru:10800/irbis/cgi-bin/cgiirbis_64.dll/ (дата звернення 02.05.2020)
33. Lundberg S. Insight for SMEs: 10 Ways to Make Digital Advertising More Cost-Effective. GlobalWebIndex, 2018. URL: <http://blog.globalwebindex.com/marketing/sme-digital-advertising/> (дата звернення: 12.04.2020)
34. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Батушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: [монографія]. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.
35. Павлиш В. А., Дайновський Ю. А., Гліненко Л. К. Маркетингові комунікації електронного бізнесу: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Л. ВіРТУ, 2002. 148 с.
36. Muneeb F.M., Chughtai M.S., Anjum U., Ma J. Fostering Employee's Service Quality and Customer Satisfaction: Evidence from Emerging Pakistan. *Business Ethics and Leadership*. 2019. 3(3), 47-67. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).47-67.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(3).47-67.2019)
37. Kiss L.B. The Importance of Business Partnership on the World Wide Web. *Business Ethics and Leadership*. 2020. 4(1), 68-79. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).68-79.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).68-79.2020)
38. Pimonenko T., Radchenko O., Palienko M. Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*. 2017. 1(2), 55-61. Doi: 10.21272/bel.1(2).55-61.2017
39. Tofan C. A. The Process of Communication in Decision-Making. *Business Ethics and Leadership*. 2017. 1(3), 36-44. DOI: 10.21272/bel.1(3).36-44.2017
40. Neger M., Bhuiyan Md. Z. H., Chowdhury Md. H. K., Hossain A. Deterministic Modeling for Evaluating Consumers' Attitude towards Telecommunication Service in

- Bangladesh. *Business Ethics and Leadership*, 2019. 3(2), 72-82. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).72-82.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).72-82.2019).
41. Moskovicz Ab. (Abi). Helping State Agent to understand the Private Sector. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2018. 2(1), 75-78. DOI:10.21272/fmir.2(1).75-78.2018
42. Barhaq Ab. R., Radchenko Ol. Optimization of Bank Expenses on Marketing Communications. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2018. 2(1), 5-14. DOI: 10.21272/fmir.2(1). 5-14.2018
43. Beyi W. A. The Trilogy of a Digital Communication between the Real Man, His Digital Individual and the Market of the Digital Economy. *SocioEconomic Challenges*, 2018. 2(2), 66-74. DOI: 10.21272/sec.2(2).66-74.2018
44. Urbánné Treutz Ágnes Transformation of Z-Generation in the context of globalization and place marketing: the case of Hungarian students. *SocioEconomic Challenges*. 2020. 4(1), 28-35. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).28-35.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).28-35.2020).
45. Zwerenz D. Racism In Germany And The Global Consequences For Premium Brands. *SocioEconomic Challenges*. 2019. 3(2), 54-62. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).54-62.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).54-62.2019).
46. Kandel B. K., Acharya J. Impact Of It Factors In Nepali Small Family Business Turnover. *SocioEconomic Challenges*. 2018. 4(2), 87-100. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).87-100.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).87-100.2018)
47. Al Halbusi H., Tehseen S. The Effect of Electronic Word-Of-Mouth (EWOM) On Brand Image and Purchase Intention: A Conceptual Paper. *SocioEconomic Challenges*. 2018. 3(2), 83-94. DOI: 10.21272/sec.3(2).83-94.2018
48. Vidic F. Entrepreneurial Orientation and Knowledge Creation and Their Impact on Company Performance. *SocioEconomic Challenges*. 2018. 3(2), 37-48. DOI: 10.21272/sec.3(2).37-48.2018
49. Sale M. A., Bappayo A., Abubakar A. Comparative Analysis of Audience Perception of Globe FM (98.5) and Bauchi Radio Corporation's (BRC) Political Programs

During the 2015 Presidential Election in Nigeria. *SocioEconomic Challenges*. 2018. 2(2), 19-31. DOI: 10.21272/sec.2(2).19-31.2018

50. Vieira P.C., Matvieieva Yu., Myroshnychenko Iu. Environmental Consciousness among Graduation Students: Comparing Ukraine with Portugal. *SocioEconomic Challenges*. 2017. 1(3), 51-57. DOI: 10.21272/sec.1(3).51-57.2017

51. Kirichenko L., Radivilova T., Anders C. Detecting cyber threats through social network analysis: short survey *SocioEconomic Challenges*. 2017. 1(1), 20-34. <http://doi.org/10.21272/sec.2017.1-03>.

52. Tovmasyan G. The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*. 2017. 1(3), 20-26. DOI: 10.21272/bel.1(3).20-26.2017

53. Taliouris E., Trihas N. Public Policy for Corporate Social Responsibility and Governance for Sustainable Tourism Development in Greece. *Business Ethics and Leadership*. 2017. 1(4), 49-57. DOI: 10.21272/bel.1(4).49-57.2017

54. Sahoo K. K. Transform of Ethical Practices in Globalized Economy, a Special Focus on Ghana. *Business Ethics and Leadership*. 2017. 1(4), 58-65. DOI: 10.21272/bel.1(4).58-65.2017

55. Greco F. Resilience: Transform adverse events into an opportunity for growth and economic sustainability through the adjustment of emotions. *Business Ethics and Leadership*. 2018. 2(1), 44-52. Doi: 10.21272/bel.2(1).44-52.2018

56. Rajan D. Factors Affecting Productivity of Managers: An Empirical-based Comparative Study. *Business Ethics and Leadership*. 2019. 3(1), 58-79. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).58-79.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).58-79.2019)

57. Bonamigo A., Mendes D. Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*. 2019. 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019)

58. Скрипник Н. Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL:

<http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5942/198.pdf/> (дата звернення: 20.05.2020)

59. Шифріна Н. І. Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №34. С. 348-350.
60. Кустріч Л.О. Підвищення рівня управління оборотним капіталом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С.103–106.
61. Смоленніков Д. О., Буряк А. В. Специфіка інформаційних запитів стейкхолдерів у фінансовому секторі в умовах сталого розвитку. *Механізм регулювання економіки*, №1. С. 53-61.