

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра менеджменту**

**ЖАНЬКО ДАРИНА СЕРГІЇВНА**

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент**

**Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»**

**Науковий керівник:  
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,  
кандидат економічних наук, доцент**

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № \_  
засідання кафедри менеджменту  
від \_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

**ЛУЦЬК 2025**

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Освітній рівень перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)  
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Жанько Дарині Сергіївній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту): Управління комунікаційними процесами на підприємстві

Керівник роботи (проєкту): Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту): 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту). Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне вдосконалення системи управління комунікаційними процесами на підприємстві. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та види комунікаційних процесів та їх значення для ефективного управління підприємством; розглянути моделі та методи управління комунікаційними процесами на підприємстві; охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційними процесами на підприємстві; описати загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства; провести аналіз управління комунікаційними процесами підприємства; зробити оцінку ефективності управління комунікаційними процесами підприємства.

4. Дата видачі завдання: 5.11.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Жанько Д. С. Управління комунікаційними процесами на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи та практичні аспекти управління комунікаційними процесами на підприємстві. Проаналізовано сутність комунікації в системі менеджменту, класифікацію комунікаційних процесів, основні моделі та методи їх управління. Окреслено методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційної взаємодії в організаційному середовищі.

На основі аналізу діяльності підприємства досліджено поточний стан внутрішньої та зовнішньої комунікації, виявлено ключові проблеми в системі обміну інформацією між структурними підрозділами, керівництвом, персоналом та зовнішніми стейкхолдерами. Здійснено оцінку ефективності управління комунікаційними процесами на підприємстві за 2022–2024 рр. з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Особливу увагу приділено аналізу інформаційних бар'єрів, затримок, спотворень та їх впливу на загальну ефективність роботи підприємства.

У роботі розглянуто роль комунікацій у досягненні стратегічних і тактичних цілей організації, а також важливість узгодженого функціонування усіх каналів комунікації, що формують єдине інформаційне середовище. Проаналізовано сучасні тенденції в сфері бізнес-комунікацій, зокрема впровадження цифрових технологій, віддалену взаємодію, використання CRM-систем та корпоративних платформ.

У результаті проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної системи підприємства з використанням цифрових технологій, автоматизацією обробки інформації, розвитком корпоративної культури відкритого обміну даними, підвищенням

прозорості, інтерактивності та адаптивності внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків.

Отримані пропозиції можуть бути використанні керівництвом підприємства для оптимізації управлінських рішень у сфері комунікацій, зниження ризиків інформаційних втрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: комунікаційні процеси, управління, підприємство, інформаційна взаємодія, ефективність.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                           | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ                     |    |
| 1.1 Сутність та види комунікаційних процесів та їх значення для<br>ефективного управління підприємством.....         | 8  |
| 1.2 Моделі та методи управління комунікаційними процесами на<br>підприємстві.....                                    | 12 |
| 1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління<br>комунікаційними процесами на підприємстві..... | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА                         |    |
| 2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності<br>підприємства.....                            | 23 |
| 2.2 Аналіз управління комунікаційними процесами<br>підприємства.....                                                 | 30 |
| 2.3 Оцінка ефективності управління комунікаційними процесами<br>підприємства.....                                    | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                          | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                      | 51 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                         | 55 |

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю удосконалення системи управління комунікаційними потоками в умовах постійних змін ринкового середовища, посилення вимог до оперативності прийняття управлінських рішень та зростання значення інформаційної взаємодії між усіма ланками підприємства. Підприємство, як представник українського ринку молочної продукції, потребує впровадження сучасних комунікаційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління персоналом і поліпшення якості обслуговування споживачів.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції ефективне управління комунікаційними процесами набуває особливої важливості для успішного функціонування підприємств. Комунікація стає не лише інструментом обміну інформацією, а й ключовим чинником формування корпоративної культури, управління персоналом, реалізації маркетингової стратегії та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Особливо це актуально для підприємств агропромислового комплексу, де стабільність і результативність виробничих процесів значною мірою залежать від ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та практичне вдосконалення системи управління комунікаційними процесами на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та види комунікаційних процесів та їх значення для ефективного управління підприємством;
- розглянути моделі та методи управління комунікаційними процесами на підприємстві;

- охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційними процесами на підприємстві;
- описати загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства;
- провести аналіз управління комунікаційними процесами підприємства;
- зробити оцінку ефективності управління комунікаційними процесами підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління підприємством у контексті комунікаційної взаємодії.

**Предметом дослідження** є сукупність методів, принципів і механізмів організації та регулювання комунікаційних процесів на підприємстві.

**Матеріали дослідження** включають внутрішню документацію підприємства, організаційні схеми управління, посадові інструкції, результати анкетування працівників, статистичні та звітні дані підприємства за 2022–2024 рр., а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників з тематики управлінських комунікацій.

**Наукова новизна** полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення комунікаційної структури підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів та адаптації існуючих моделей комунікації до специфіки функціонування агропромислових підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності управлінської комунікації на підприємстві, що сприятиме оптимізації внутрішньої взаємодії, зниженню витрат часу на прийняття рішень та підвищенню продуктивності праці персоналу.

**Апробація результатів та публікації.** Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18–20 жовтня 2024 р., м. Луцьк) [10].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види комунікаційних процесів та їх значення для ефективного управління підприємством

У світі, де інформація стала стратегічним ресурсом, поняття «комунікації» набуває все більшого значення в управлінській, соціальній, культурній та економічній сферах. З розвитком цифрових технологій і глобалізаційних процесів комунікація перестала бути лише технічним процесом передавання повідомлень – вона трансформувалася в системне явище, що охоплює взаємодію між людьми, організаціями та суспільствами. Усвідомлення сутності цього поняття є необхідною передумовою ефективного управління, прийняття рішень і формування сталих міжособистісних та міжорганізаційних відносин.

Термін «комунікація» (від латинського *communicatio* – повідомлення, зв'язок, спілкування) охоплює процес обміну інформацією між двома або більше сторонами. Його головна мета полягає у формуванні спільного розуміння змісту повідомлення та досягненні певного рівня узгодженості у діях, поведінці чи мисленні комунікантів. Комунікація передбачає наявність кількох ключових елементів: джерела інформації, одержувача, самого повідомлення, каналу передавання, кодування-декодування інформації та зворотного зв'язку. Її ефективність визначається не лише технічною точністю передавання сигналу, а й глибиною сприйняття та інтерпретації повідомлення одержувачем [12, с. 149].

У менеджменті комунікація – це складова управлінського циклу, яка забезпечує координацію дій, передавання управлінських рішень та зворотний зв'язок. У теорії інформації вона інтерпретується як передача даних від джерела до приймача з мінімізацією спотворень. У масовій комунікації – як механізм впливу на свідомість аудиторії через медіа.

Зважаючи на розмаїття наукових підходів, поняття «комунікації» набуває багатогранного змісту, що зумовлює необхідність систематизації його трактувань відповідно до різних галузей знань. У цьому контексті доцільним є узагальнення ключових інтерпретацій у вигляді порівняльної таблиці, яка дозволяє чітко окреслити особливості розуміння комунікації в соціальній психології, менеджменті, теорії інформації та сфері масових комунікацій.

Таблиця 1.1

## Визначення сутності поняття «комунікації»

| Автор                    | Трактування                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О. Вовк                  | Обмін інформацією між двома автономними системами в даному контексті означає передачу даних між двома особам [4]                                                                                                   |
| Н.М. Гайтина             | Складний процес, заснований на взаємодії та спілкуванні, в якому відправники вкладають відповідний зміст [5]                                                                                                       |
| А.А. Глушенкова          | Обмін інформацією в процесі спілкування включає передачу та прийом повідомлень між учасниками [6]                                                                                                                  |
| В.В. Гришина             | Двосторонній обмін ідеями та інформацією – це взаємодія, під час якої учасники спілкуються, обмінюючись думками та даними, з метою досягнення взаємопорозуміння [9]                                                |
| Т.А. Заяць, А.О. Глебова | Процес, яким керівники розвивають систему поширення інформації та передачі знань серед великої кількості осіб всередині організації, а також спрямований на окремих особистостей та інституції поза її межами [10] |
| О. Каніщенко             | Процес обміну інформацією, за допомогою якого керівник отримує необхідні дані для прийняття ефективних рішень та інформує співробітників про ці вирішення [12]                                                     |

Примітка: складено автором на основі [4, 5, 6, 9, 10, 12]

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що поняття «комунікації» трактується науковцями як багатовимірне явище, що охоплює як міжособистісні, так і організаційні процеси обміну інформацією. Всі автори підкреслюють, що комунікація передбачає не лише передавання повідомлень, але й досягнення взаєморозуміння між учасниками, що є ключовою умовою ефективної взаємодії. Таким чином, сутність комунікації полягає у забезпеченні цілісного інформаційного простору, необхідного для функціонування соціальних та управлінських систем.

З огляду на це, важливо також проаналізувати цілі, які переслідує комунікаційний процес у різних контекстах. Усвідомлення основних цілей

комунікації дозволяє ефективніше формувати стратегії взаємодії, оптимізувати управлінські рішення та підвищити якість інформаційного обміну в організаційному середовищі. Візуалізація таких цілей представлена на рис. 1.1.

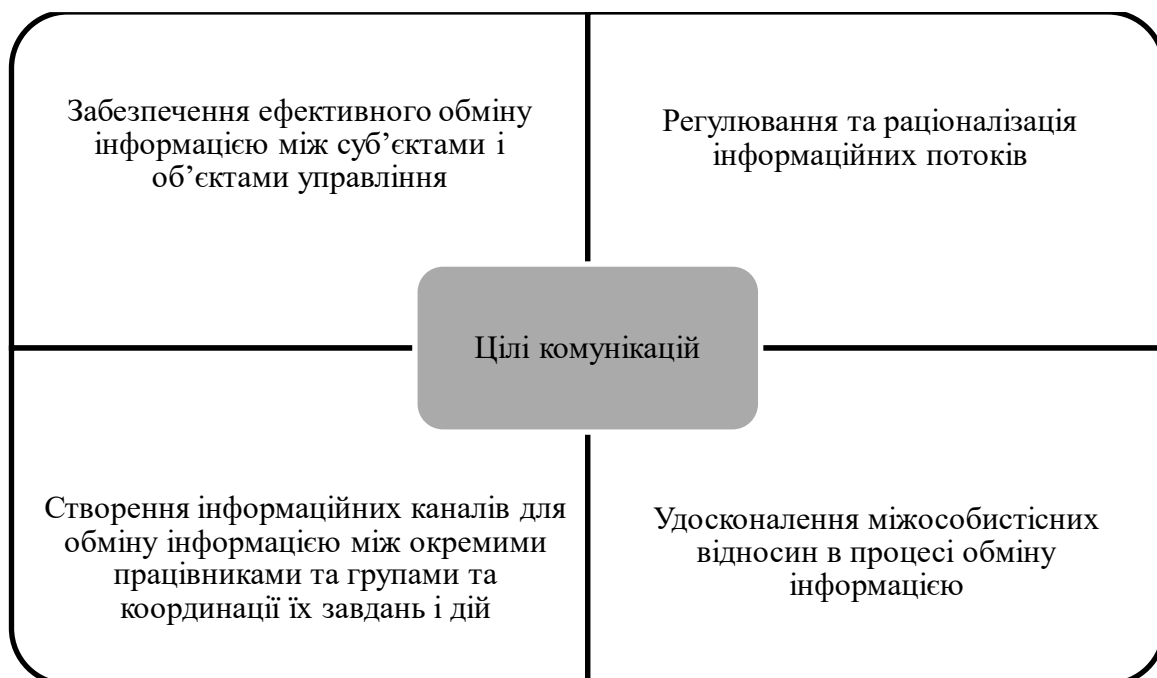


Рис. 1.1. Основні цілі комунікації

Примітка: складено автором на основі [24]

Рис. 1.1 наочно демонструє, що цілі комунікації в системі управління охоплюють як функціональні, так і міжособистісні аспекти взаємодії. Передусім, комунікація виконує роль механізму забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами й об'єктами управління, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Створення спеціалізованих каналів обміну між окремими працівниками та групами сприяє координації завдань, підвищенню злагодженості командної роботи та швидкому реагуванню на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Водночас удосконалення міжособистісних відносин у процесі комунікації формує сприятливий соціально-психологічний клімат, що підвищує мотивацію, рівень довіри та залученість персоналу. Сукупно ці цілі формують цілісну систему управлінських комунікацій, яка є критично важливою для досягнення стратегічних і

оперативних цілей підприємства [11].

Продовжуючи логіку викладеного, варто розглянути типологію комунікаційних процесів, які формують основу управлінської взаємодії та забезпечують реалізацію зазначених цілей. У табл. 1.2 представлено основні види комунікацій, що функціонують у межах організаційної структури та визначають напрямки, форми і засоби передавання інформації між учасниками управлінського процесу.

Таблиця 1.2

#### Види комунікаційних процесів

| Критерій класифікації           | Вид комунікаційного процесу |
|---------------------------------|-----------------------------|
| За напрямом передачі інформації | Внутрішні комунікації       |
|                                 | Зовнішні комунікації        |
| За способом спілкування         | Вербальні                   |
|                                 | Невербальні                 |
| За формальністю                 | Формальні                   |
|                                 | Неформальні                 |
| За напрямом потоку інформації   | Вертикальні                 |
|                                 | Горизонтальні               |
| За використанням технологій     | Традиційні                  |
|                                 | Електронні                  |

Примітка: складено автором на основі [8]

Отже, класифікація комунікаційних процесів за різними критеріями відіграє важливу роль в організації ефективної системи управління інформаційними потоками на підприємстві. За напрямом передачі інформації виокремлюють внутрішні та зовнішні комунікації, що забезпечують взаємодію як між структурними підрозділами, так і з партнерами, клієнтами та громадськістю. За способом спілкування розрізняють вербальні та невербальні процеси, кожен з яких має специфічне значення для формування корпоративної культури, підтримки емоційного клімату та підвищення рівня довіри в колективі.

Формальні й неформальні комунікації, класифіковані за рівнем регламентованості, впливають на стиль управління, швидкість реагування на зміни й загальну гнучкість управлінської структури. Напрямок потоку

інформації – вертикальний або горизонтальний – визначає ієрархію прийняття рішень, а також ефективність внутрішньої координації. Окрему увагу варто приділити технологічному аспекту: поєднання традиційних та електронних засобів комунікації дозволяє досягти більшої мобільності, скоротити час обміну інформацією та адаптуватися до умов цифрового бізнес-середовища [8].

Можна стверджувати, що диференційований підхід до аналізу видів комунікаційних процесів забезпечує стратегічну перевагу підприємству, дозволяючи створити ефективну, динамічну та адаптивну систему управління, яка відповідає сучасним вимогам ринку та сприяє досягненню цілей організації.

Таким чином, поняття «комунікації» у сучасному управлінському дискурсі розглядається як багаторівнева система взаємодії, що охоплює процеси передачі, обміну та інтерпретації інформації між усіма учасниками організаційної структури. Його сутність полягає не лише в технічному аспекті передавання повідомлень, а насамперед у досягненні взаєморозуміння, координації дій та формуванні спільного інформаційного простору. З урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі, впровадження цифрових технологій та зростання значення соціального капіталу, ефективна комунікація стає ключовим інструментом стратегічного управління.

## 1.2. Моделі та методи управління комунікаційними процесами на підприємстві

Управління комунікаційними процесами на сучасному підприємстві перетворюється на стратегічний напрямок, що забезпечує цілісність організаційної структури, ефективність управлінських рішень і конкурентоспроможність бізнесу. У контексті глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої інформаційної складності особливої ваги набуває впровадження адаптивних моделей і методів комунікаційного менеджменту. Їх правильний вибір дозволяє створити ефективну систему інформаційного обміну,

яка є основою оперативного управління, координації дій, мотивації персоналу та формування зовнішнього іміджу підприємства.

Візуалізація, представлена на рис. 1.2., узагальнює основні моделі комунікацій, що застосовуються на підприємствах різного типу. Вона демонструє, як структурована взаємодія між учасниками комунікаційного процесу впливає на якість обміну інформацією та управлінські результати. Залежно від організаційної специфіки, підприємства можуть використовувати як лінійні, так і інтерактивні або мережеві моделі, що дозволяє гнучко адаптувати систему комунікацій до сучасних викликів.



Рис. 1.2. Основні моделі комунікацій на підприємстві

Примітка: складено автором на основі [4]

Рис. 1.2. відображає основні моделі комунікацій, які можуть бути застосовані на підприємстві залежно від організаційного контексту, технічного рівня забезпечення та управлінських потреб. Лінійна модель передбачає односторонній потік інформації від відправника до отримувача без урахування зворотного зв'язку. Такий підхід є ефективним для простих інструкцій або повідомлень, однак обмежує можливість взаємодії. Інтерактивна модель вже враховує елементи зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати повідомлення відповідно до реакції одержувача. Трансакційна модель відображає процес

комунікації як постійну, двосторонню взаємодію в реальному часі, коли обидві сторони одночасно є і відправниками, і отримувачами інформації. Модель Шеннона-Вівера робить акцент на технічних аспектах передачі інформації, включаючи джерело, кодер, канал, декодер і одержувача, а також потенційні перешкоди у вигляді інформаційного шуму. Це дозволяє краще зрозуміти й оптимізувати технічні параметри комунікаційного процесу. Модель Лассуелла, у свою чергу, пропонує функціональний підхід до комунікації: вона відповідає на п'ять базових запитань – хто? що? як? кому? з яким ефектом? – і є корисною для стратегічного планування комунікацій, особливо у сфері маркетингу, PR і внутрішньої політики підприємства [25].

Таким чином, представлені моделі створюють аналітичну основу для розроблення ефективної системи управління комунікаційними процесами на підприємстві. Їх поєднання та адаптація до конкретних умов діяльності дозволяють забезпечити системність, прозорість та гнучкість внутрішньої і зовнішньої взаємодії організації.

У контексті реалізації зазначених моделей важливу роль відіграють конкретні методи управління комунікаційними процесами, які забезпечують практичне втілення теоретичних підходів. У табл. 1.3 систематизовано основні методи, що застосовуються для організації, регулювання та вдосконалення комунікацій у межах підприємницької діяльності.

Таблиця 1.3

## Методи управління комунікаційними процесами

| Метод                   | Суть методу                                                          | Сфера застосування                                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Адміністративний        | Передавання директив, наказів, розпоряджень                          | Внутрішній контроль, виробнича дисципліна          |
| Економічний             | Стимулювання через оплату, премії, бонуси                            | Мотивація працівників до комунікативної активності |
| Соціально-психологічний | Вплив через корпоративну культуру, лідерство, неформальні відносини  | Підвищення лояльності та взаєморозуміння           |
| Організаційний          | Створення структури комунікацій (інструкції, регламенти)             | Встановлення стандартів комунікацій                |
| Технологічний           | Використання IT-рішень: CRM, ERP, месенджери, корпоративні платформи | Оптимізація обміну інформацією                     |

Примітка: складено автором на основі [21]

Методи управління комунікаційними процесами, подані в таблиці, репрезентують багатовимірний підхід до організації інформаційної взаємодії в межах підприємства. Кожен із методів має свою специфіку, сферу застосування та рівень впливу на ефективність комунікаційного середовища. Так, адміністративний метод забезпечує чітке вертикальне управління за рахунок розпоряджень і наказів, що особливо важливо в умовах ієрархічних структур. Водночас економічний метод діє як мотиваційний інструмент, стимулюючи працівників до активного інформаційного обміну шляхом фінансового заохочення, що підвищує ефективність горизонтальних комунікацій.

Соціально-психологічний метод базується на використанні неформальних каналів спілкування, авторитету лідерів думок, підтримці корпоративної культури та міжособистісних зв'язків. Організаційний метод, у свою чергу, встановлює нормативну базу для комунікацій, регламентуючи порядок інформаційного обміну за допомогою положень, інструкцій, внутрішніх стандартів тощо. Нарешті, технологічний метод орієнтований на цифровізацію комунікацій і забезпечення їхньої оперативності через використання таких інструментів, як CRM-системи, платформи спільної роботи та корпоративні месенджери [20, с. 43].

Отже, ефективне управління комунікаційними процесами передбачає не лише впровадження окремих методів, а й їхню інтеграцію залежно від стратегічних цілей підприємства, рівня технологічної зрілості, особливостей персоналу та зовнішнього середовища. Збалансоване поєднання адміністративних, економічних, соціальних і технологічних методів дозволяє створити стійку, гнучку та адаптивну комунікаційну систему, яка забезпечує узгодженість дій, підвищення продуктивності та розвиток організаційної культури.

У зв'язку з цим доцільно розглянути ключові переваги та обмеження різних підходів до управління комунікаційними процесами. Їх порівняльний аналіз дозволяє обґрунтувати доцільність застосування того чи іншого підходу залежно від специфіки діяльності підприємства, обсягів інформаційних потоків,

організаційної структури та потреб цільової аудиторії. У табл. 1.4 узагальнено характеристики основних підходів до комунікаційного менеджменту, що дає змогу сформуванню об'єктивного уявлення про їхню ефективність в умовах динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 1.4

## Переваги та недоліки різних підходів до управління комунікацією

| Підхід                          | Переваги                                          | Недоліки                                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Централізоване управління       | Швидке прийняття рішень, контрольованість         | Можлива втрата гнучкості, перевантаження керівництва    |
| Децентралізоване управління     | Гнучкість, автономія підрозділів                  | Ризик розриву єдності інформаційної політики            |
| Ієрархічна модель               | Чіткість інформаційних потоків                    | Затримки у зворотному зв'язку                           |
| Мережева (горизонтальна) модель | Пряма комунікація між учасниками без посередників | Важче контролювати достовірність та єдність повідомлень |

Примітка: складено автором на основі [19]

Отже, аналіз переваг і недоліків різних підходів до управління комунікацією свідчить про те, що жодна модель не є універсальною та однаково ефективною в усіх умовах. Наприклад, централізоване управління дозволяє зберігати жорсткий контроль над змістом і напрямком комунікацій, що важливо в умовах кризи або стратегічної трансформації, але водночас воно може спричиняти перевантаження керівництва та уповільнення адаптаційних процесів. Децентралізоване управління навпаки надає підрозділам більше самостійності, що сприяє швидкому реагуванню на зміни середовища та підвищує рівень ініціативності, однак воно потребує добре розробленої системи узгодження комунікацій, інакше виникає ризик втрати єдності інформаційної політики.

Ієрархічна модель є традиційною для багатьох підприємств, вона забезпечує чітку структуру передачі інформації, що особливо важливо для великих організацій з розгалуженою управлінською системою. Проте її основним недоліком є уповільнення зворотного зв'язку, що знижує динамічність управлінських рішень. Мережева (горизонтальна) модель, навпаки, сприяє відкритості, швидкості обміну думками та посиленню командної взаємодії, що є

актуальним для інноваційних і гнучких структур. Проте її впровадження вимагає високого рівня інформаційної культури, відповідальності всіх учасників і ефективного механізму контролю достовірності повідомлень [19, с. 282].

Таким чином, ефективне управління комунікаційними процесами вимагає не механічного вибору одного підходу, а їхнього продуманого поєднання. Оптимальною стратегією є гібридна модель, яка дозволяє інтегрувати сильні сторони кожного підходу, зберігаючи стратегічний контроль та одночасно стимулюючи ініціативу, відкритість і швидкість взаємодії. Такий підхід формує гнучку та адаптивну комунікаційну систему, що сприяє сталому розвитку підприємства в умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища.

У підсумку проведеного аналізу можна стверджувати, що управління комунікаційними процесами на сучасному підприємстві є багатоаспектним і динамічним завданням, яке потребує глибокого розуміння як теоретичних основ комунікації, так і практичних інструментів її реалізації. Розгляд моделей комунікацій (лінійної, інтерактивної, транзакційної, Шеннона-Вівера, Лассуелла) дав змогу окреслити структурно-функціональні особливості інформаційного обміну, що слугує основою для побудови ефективної системи управління. Доповнення цього теоретичного підґрунтя методами (адміністративним, економічним, соціально-психологічним, організаційним і технологічним) забезпечує практичну реалізацію стратегії комунікаційного менеджменту в умовах підприємницької діяльності. Порівняльний аналіз підходів до управління комунікацією (централізованого, децентралізованого, ієрархічного та мережевого) підтвердив доцільність формування комбінованої системи, що поєднує переваги кожного з них, з урахуванням специфіки організаційної структури, рівня цифрової зрілості та стратегічних орієнтирів бізнесу.

У результаті підприємство здатне сформувати адаптивну, ефективну та стійку комунікаційну інфраструктуру, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню корпоративної культури, покращенню внутрішньої взаємодії та підвищенню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційними процесами на підприємстві

Управління комунікаційними процесами на сучасному підприємстві є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей, ефективної координації діяльності та формування позитивного іміджу серед зацікавлених сторін. З огляду на зростання складності внутрішнього й зовнішнього інформаційного середовища, цифровізацію бізнесу та динамічність ринку, виникає потреба у системному підході до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту. Відтак, науково обґрунтовані методичні підходи набувають особливої ваги у забезпеченні об'єктивного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [8].

Рис. 1.3. ілюструє класифікацію методичних підходів до аналізу комунікаційних процесів, що дає змогу структурувати існуючі дослідницькі підходи за ознаками цільової орієнтації, функціонального наповнення та інструментального забезпечення.

Класифікація методичних підходів до аналізу комунікаційних процесів забезпечує концептуальну основу для всебічного вивчення інформаційних потоків на підприємстві. Кожен із підходів виконує окрему аналітичну функцію та має специфічне прикладне значення.

Застосування системного підходу дозволяє розглядати комунікації не ізольовано, а в контексті взаємодії всіх елементів організаційної структури, що особливо актуально для великих і диверсифікованих підприємств. Функціональний підхід надає можливість проаналізувати ефективність реалізації управлінських функцій, виявити їх дисбаланс та запропонувати цілеспрямовані управлінські дії.

Процесний підхід, який трактує комунікацію як безперервний обмін повідомленнями, є дієвим інструментом при оптимізації внутрішніх комунікаційних каналів, усуненні шумів та бар'єрів, а також підвищенні швидкості прийняття рішень. Стратегічний підхід, у свою чергу, набуває особливої ваги в умовах високої конкуренції, коли репутація, бренд, відкритість

та прозорість комунікацій прямо впливають на позиціонування підприємства на ринку, залучення партнерів і споживачів, а також формування лояльності персоналу [6, с. 64].

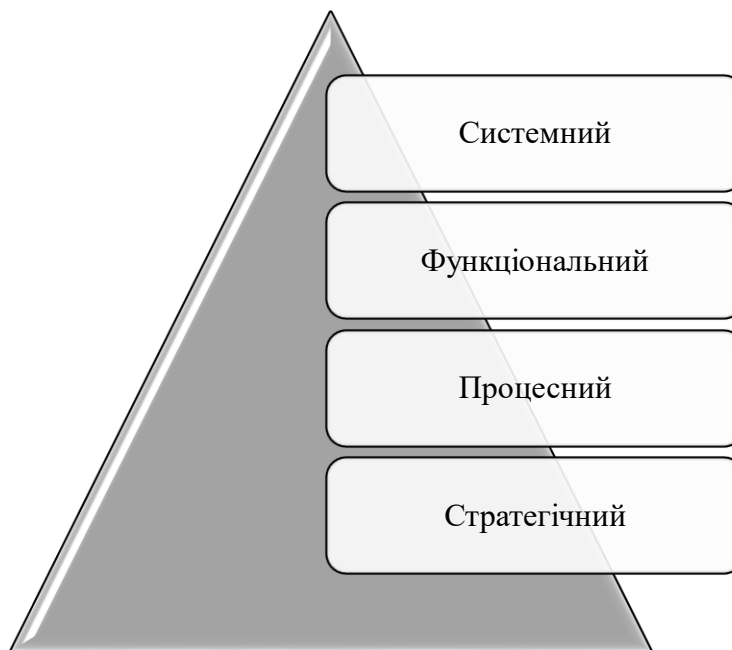


Рис. 1.3. Класифікація методичних підходів до аналізу комунікаційних процесів

Примітка: складено автором на основі [16]

Таким чином, інтегроване використання зазначених підходів створює методологічне підґрунтя для глибокої оцінки ефективності комунікаційного менеджменту, виявлення вузьких місць, обґрунтування змін у структурі та каналах інформаційного обміну. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, зміцненню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню високої якості управлінських рішень.

Для практичного впровадження зазначених підходів важливо спиратися на конкретні методи оцінки ефективності комунікаційних процесів, що дозволяють об'єктивно вимірювати якісні та кількісні характеристики інформаційного обміну.

На рис. 1.4. узагальнено основні методи, які застосовуються в аналітичній практиці управління комунікаціями на підприємстві.

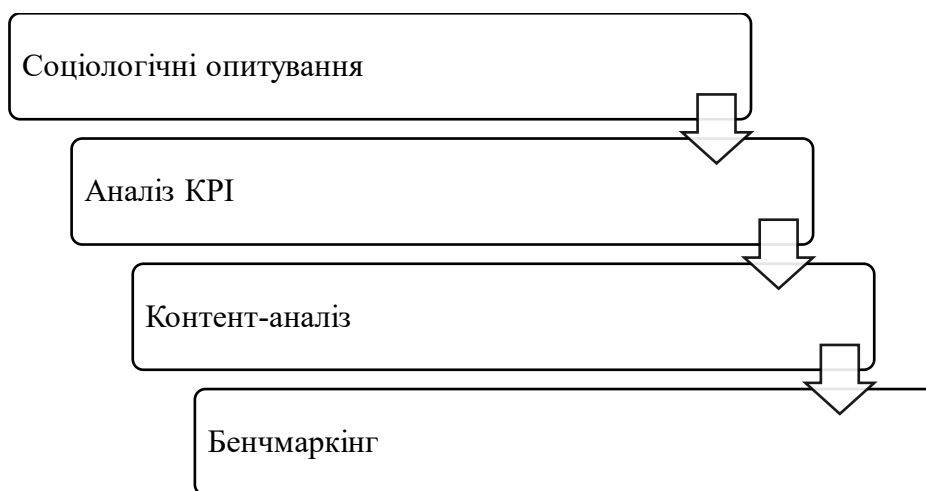


Рис. 1.4 Методи оцінки ефективності комунікаційних процесів

Примітка: складено автором на основі [23]

Узагальнюючи представлені у таблиці методи оцінки ефективності комунікаційних процесів, можна зробити висновок, що для забезпечення цілісного та об'єктивного аналізу доцільно застосовувати поєднання кількісних і якісних інструментів. Соціологічні опитування дозволяють виявити суб'єктивне сприйняття комунікаційної системи з боку працівників і клієнтів, що є важливим для розуміння рівня задоволеності інформаційною взаємодією, ступеня довіри до джерел інформації, ефективності зворотного зв'язку та каналів обміну. Цей метод особливо корисний у процесах внутрішнього комунікаційного аудиту.

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) забезпечує можливість відстеження динаміки інформаційних потоків на основі вимірюваних параметрів, таких як частота комунікацій, рівень охоплення цільової аудиторії, своєчасність реагування, кількість збоїв чи непорозумінь у передаванні інформації. KPI дозволяє обґрунтовано оцінювати результативність упроваджених заходів та приймати рішення щодо їх подальшої корекції.

Контент-аналіз виступає як ефективний інструмент дослідження змістового наповнення комунікацій, виявлення повторюваних тем, стилістичних характеристик та ступеня відповідності інформації цілям підприємства. Його застосування дозволяє оцінити якість інформаційного контенту, рівень його професійності та узгодженості зі стратегією комунікаційного бренду [23, с. 21].

Бенчмаркінг, у свою чергу, дає змогу зіставити власну систему комунікацій із найкращими галузевими практиками, виявити прогалини та ідентифікувати зони для вдосконалення. Порівняльний аналіз із конкурентами або лідерами ринку стимулює впровадження інноваційних підходів, сприяє зростанню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін середовища.

Таким чином, інтегроване використання соціологічних, аналітичних і порівняльних методів оцінки дозволяє сформувати комплексну інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень у сфері управління комунікаційними процесами. Це сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процедур, покращенню якості інформаційного обміну, зростанню рівня залученості персоналу та зміцненню зовнішнього іміджу підприємства.

З метою забезпечення системного підходу до оцінювання результативності комунікацій, доцільно орієнтуватися на чітко визначені критерії, що охоплюють як якісні, так і кількісні показники. Узагальнена характеристика таких критеріїв представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Критерії оцінки ефективності управління комунікаційними процесами

| Критерій            | Зміст                                     | Показники                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Оперативність       | Швидкість передачі та обробки інформації  | Середній час відповіді, затримки у зворотному зв'язку           |
| Достовірність       | Якість і точність переданої інформації    | Кількість помилкових повідомлень, рівень розуміння інформації   |
| Прозорість          | Доступність та зрозумілість інформації    | Частка відкритих каналів, рівень інформованості працівників     |
| Інтерактивність     | Можливість зворотного зв'язку та участі   | Наявність каналів фідбеку, кількість ініціатив з боку персоналу |
| Ефективність витрат | Вартість комунікацій відносно результатів | Витрати на інфраструктуру/IT, ROI комунікаційних заходів        |

Примітка: побудовано на основі [2]

Отже, запропоновані критерії оцінки ефективності управління комунікаційними процесами відображають комплексний підхід до аналізу якості інформаційної взаємодії в організації. Вимірювання таких параметрів, як оперативність, достовірність, прозорість, інтерактивність і ефективність витрат, дозволяє не лише виявити вузькі місця в системі комунікацій, а й сформувати

обґрунтовані управлінські рішення для її вдосконалення. Застосування кількісних та якісних індикаторів, зокрема показників швидкості, точності, зворотного зв'язку та рентабельності, сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню внутрішньої культури взаємодії та посиленню його конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища [4, с. 65].

У підсумку слід наголосити, що ефективне управління комунікаційними процесами на підприємстві є не лише інструментом оперативного інформування, а й стратегічним ресурсом, який формує основу для досягнення довгострокових цілей. Використання системного, функціонального, процесного та стратегічного підходів у поєднанні з методами оцінки ефективності – такими як соціологічні опитування, аналіз KPI, контент-аналіз і бенчмаркінг – дозволяє забезпечити комплексну діагностику комунікаційної системи. Узагальнення критеріїв ефективності з урахуванням оперативності, достовірності, прозорості, інтерактивності та витратності комунікацій створює інструментальну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо її оптимізації. Такий підхід сприяє посиленню внутрішньої згуртованості, підвищенню лояльності персоналу, зміцненню зовнішнього іміджу підприємства та його стійкості до викликів динамічного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

У структурі агропромислового комплексу України особливе місце посідають підприємства, що забезпечують переробку сільськогосподарської продукції та формують харчову безпеку держави. Серед них виокремлюється \*\*\* \*\*\*\*\* – приклад ефективного регіонального підприємства, що вже понад два десятиліття демонструє стабільність і гнучкість у складних економічних умовах. Створене у 2000 році та розташоване в селі \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* області, це підприємство зуміло не лише зберегти основні напрямки діяльності, але й успішно розвиватися, інтегруючи сучасні виробничі технології й розширюючи ринки збуту [26].

Профіль підприємства охоплює ключові напрями молочної промисловості, зокрема перероблення молока, виробництво масла та сиру. Додатково воно здійснює вирощування зернових і бобових культур, а також розведення великої рогатої худоби, що формує замкнутий цикл виробництва. Такий підхід забезпечує підприємству не лише сировинну незалежність, а й сприяє оптимізації витрат і зменшенню виробничих ризиків. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю та статутний капітал у розмірі понад 2,8 млн грн засвідчують фінансову спроможність підприємства здійснювати стабільну господарську діяльність, інвестувати в оновлення технічної бази та модернізацію процесів [26].

Одним із чинників стійкого розвитку \*\*\* \*\*\*\*\* є тривале та послідовне управління. З 2013 року функції керівника виконує \*\*\*\*\* , що дозволяє підтримувати управлінську стабільність,

впроваджувати довгострокову стратегію розвитку та підвищувати ефективність менеджменту. Саме безперервність управління сприяє ефективній реалізації інвестиційних проєктів і формуванню сприятливого клімату всередині колективу.

Асортимент продукції охоплює широкий спектр: від масла і сиру до кефіру, йогуртів та сметани. Уся продукція проходить жорсткий контроль на кожному етапі – від прийому сировини до відвантаження готової продукції. Географічне розташування \*\*\* \*\*\*\*\* у сприятливому аграрному регіоні є фактором конкурентної переваги. \*\*\*\*\* область має розвинене фермерське середовище, що гарантує якісну сировину, а наявність належної транспортної інфраструктури дозволяє оперативно постачати продукцію до торгових мереж по всій Україні [26].

Таким чином, стратегічна орієнтація підприємства на якість продукції, ефективну логістику та розширення ринків збуту формує основу для подальшого розвитку. Це забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, а й створює умови для удосконалення внутрішніх процесів управління, зокрема через ефективну організаційну структуру, що відображена на рис. 2.1.

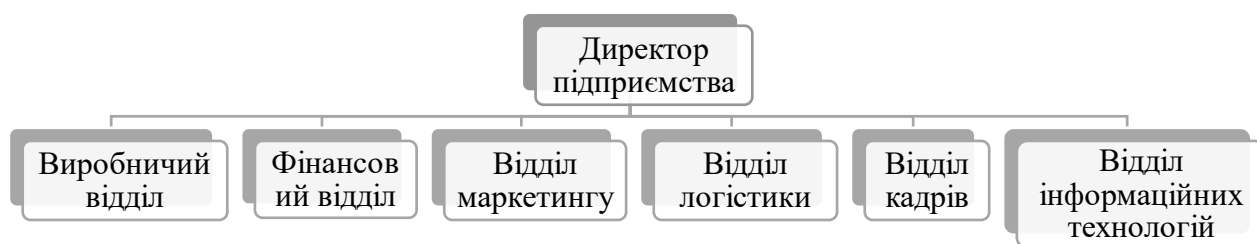


Рис. 2.1. Організаційна структура \*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Організаційна структура \*\*\* \*\*\*\*\* є класичною лінійно-функціональною моделлю управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між основними підрозділами. Наявність окремих функціональних відділів – виробничого, фінансового, маркетингового, логістичного, кадрового та ІТ-

відділу – дозволяє підприємству ефективно реалізовувати стратегічні завдання та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така структура сприяє підвищенню рівня спеціалізації, вдосконаленню управлінських процесів і забезпечує взаємодію всіх елементів у межах єдиної управлінської системи під керівництвом директора підприємства. Для повнішого розуміння результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр., які відображають динаміку фінансового стану, ефективність виробництва та використання ресурсів.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники \*\*\* \*\*\*\*\* за

2022–2024 рр., тис.грн.

| Показники                                         | Рік    |        |        | Абсол. Відхил. |               | Віднос. Відхил. |               |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                   | 2022   | 2023   | 2024   | 2023/<br>2022  | 2024/<br>2023 | 2023/<br>2022   | 2024/<br>2023 |
| 1                                                 | 2      | 3      | 4      | 5              | 6             | 7               | 8             |
| Власний капітал                                   | 9376   | 10666  | 13116  | 1290           | 2450          | 113,76          | 122,97        |
| Виручка від реалізації валової продукції          | 271278 | 165525 | 198935 | -105753        | 33410         | 61,02           | 120,18        |
| Собівартість реалізованої продукції               | 322027 | 222082 | 260887 | -99945         | 38805         | 68,96           | 117,47        |
| Валовий прибуток                                  | -50749 | -56557 | -61952 | -5808          | -5395         | 111,44          | 109,54        |
| Чистий прибуток (збиток)                          | 1290   | 950    | 1500   | -340           | 550           | 73,64           | 157,89        |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб    | 120    | 120    | 120    | 0,0            | 0,0           | 100             | 100           |
| Фонд оплати праці                                 | 21820  | 31370  | 32593  | 9550           | 1223          | 143,77          | 103,9         |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника | 15,15  | 21,78  | 22,63  | 6,3            | 0,84          | 143,76          | 103,9         |
| Середньорічна вартість основних засобів           | 15238  | 14782  | 13965  | -456           | -817          | 97,01           | 94,47         |

## Продовження таблиці 2.1

| 1                                       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8      |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| Середньорічна вартість оборотних коштів | 68289   | 120570  | 114291  | 52281   | -6279  | 176,56 | 94,79  |
| Продуктивність праці                    | 2260,65 | 1379,38 | 1657,79 | -881,27 | 278,40 | 61,02  | 120,18 |
| Рентабельність основної діяльності, %   | -18,71  | -34,17  | -31,14  | -15,46  | 3,03   | 182,63 | 91,13  |
| Дебіторська заборгованість,             | 5465    | 45892   | 5776    | 40427   | -40116 | 839,74 | 12,59  |
| Кредиторська заборгованість             | 43123   | 53236   | 58826   | 10113   | 5590   | 123,45 | 110,5  |

Примітка: складено автором на основі додатків

Аналіз техніко-економічних показників \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр. виявив суперечливі результати. Попри зростання власного капіталу на 39,9 %, підприємство продовжує працювати зі збитками: рентабельність основної діяльності залишається від’ємною (–31,14 % у 2024 році). Виручка після суттєвого падіння в 2023 році частково відновилася (+20,2 %), однак валовий прибуток усе ще негативний.

Чистий прибуток зріс до 1500 тис. грн, що свідчить про часткове поліпшення фінансового стану. Стабільна чисельність працівників і зростання фонду оплати праці (+49,4 %) демонструють збереження кадрового потенціалу. Водночас спостерігається зменшення вартості основних засобів, що може свідчити про низький рівень інвестицій.

Різке коливання дебіторської заборгованості вказує на нестабільність розрахунків з контрагентами, а зростання кредиторської заборгованості – на зовнішній фінансовий тиск. Загалом, підприємство потребує заходів щодо підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансової стійкості.

З метою більш глибокого аналізу результативності діяльності підприємства доцільно розглянути показники фінансових результатів \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр., які дозволяють оцінити прибутковість, рентабельність та динаміку змін у фінансовій діяльності.

## Показники фінансових результатів \*\*\* \*\*\*\*\*

за 2022–2024 рр., тис.грн.

| Показник                                                                 | Рік    |        |        | Абсол. відхил. |           | Віднос. відхил. |           |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|-----------|-----------------|-----------|
|                                                                          | 2022   | 2023   | 2024   | 2023/<br>2022  | 2024/2023 | 2023/<br>2022   | 2024/2023 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 271278 | 165525 | 198935 | - 105753       | 33410     | 61,02           | 120,18    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | 322027 | 222082 | 260887 | -99945         | 38805     | 68,96           | 117,47    |
| Валовий прибуток (збиток)                                                | -50749 | -56557 | -61952 | -5808          | -5395     | 111,44          | 109,54    |
| Інші операційні доходи                                                   | 55933  | 62191  | 72374  | 6258           | 10183     | 111,19          | 116,37    |
| Адміністративні витрати                                                  | 1788   | 1509   | 4713   | -279           | 3204      | 84,4            | 312,33    |
| Витрати на збут                                                          | 675    | 119    | 288    | -556           | 169       | 17,63           | 242,02    |
| Інші операційні витрати                                                  | 2635   | 2802   | 3232   | 167            | 430       | 106,34          | 115,35    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                          | 86     | 1204   | 2189   | 1118           | 985       | 1400,0          | 181,81    |
| Інші фінансові доходи                                                    | 1204   | 364    | 364    | -840           | 0         | 30,23           | 100,0     |
| Інші доходи                                                              | 0      | 0      | 119    | 0              | 119       | -               | -         |
| Фінансові витрати                                                        | 0      | 562    | 698    | 562            | 136       | -               | 124,2     |
| Інші витрати                                                             | 0      | 56     | 110    | 56             | 54        | -               | 196,43    |
| Фінансовий результат до оподаткування                                    | 1290   | 950    | 1500   | -340           | 550       | 73,64           | 157,89    |
| Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток,                           | 1290   | 950    | 1500   | -340           | 550       | 73,64           | 157,89    |

Примітка: складено автором на основі додатків

Аналіз показників фінансових результатів \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр. свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану підприємства у 2024 році після складного періоду в 2023-му. Хоча виручка у 2023 році суттєво скоротилася на 38,98 %, у 2024 році вона зросла на 20,18 %, що може свідчити про поступове відновлення обсягів реалізації продукції. Подібна динаміка спостерігається і за собівартістю, яка після зниження у 2023 році зросла на 17,47 % у 2024-му.

Водночас валовий прибуток залишився від’ємним протягом усього періоду, що вказує на збереження збитковості основного виробництва. Однак фінансовий

результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: у 2024 році він зріс до 2189 тис. грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2023 році. Зростання операційних доходів і контроль за витратами, зокрема зменшення витрат на збут, стали факторами покращення цього показника.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2024 році становили 1500 тис. грн, що на 550 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивні зрушення в управлінні доходами і витратами, незважаючи на наявність додаткових фінансових та інших витрат. Проте підприємству все ще необхідно працювати над підвищенням прибутковості основної діяльності та оптимізацією собівартості продукції.

Отже, фінансові результати \*\*\* \*\*\*\*\* демонструють тенденцію до відновлення, однак залишаються нестійкими, що потребує подальших заходів для зміцнення фінансової бази та підвищення операційної ефективності. Для глибшого розуміння загального фінансового становища підприємства доцільно проаналізувати показники його фінансового стану за 2022–2024 рр., що дасть змогу оцінити рівень платоспроможності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану \*\*\* \*\*\*\*\* за період  
2022 – 2024 рр., %

| Показник                                                        | Нормативне значення | Рік   |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|
|                                                                 |                     | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1                                                               | 2                   | 3     | 4     | 5     |
| 1. Аналіз ліквідності підприємства                              |                     |       |       |       |
| 1.1. Коефіцієнт покриття                                        | >1                  | 0,92  | 0,94  | 0,93  |
| 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                             | 0,6-0,8             | 0,44  | 0,3   | 0,19  |
| 1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | >0<br>Збільшення    | 0,0   | 0,2   | 0,14  |
| 2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства |                     |       |       |       |
| 2.1. Коефіцієнт платоспроможності                               | >0,5                | 0,08  | 0,07  | 0,11  |
| 2.2. Коефіцієнт фінансування                                    | <1                  | 11,36 | 13,28 | 7,88  |
| 2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами     | >0,1                | -0,1  | -0,07 | -0,07 |
| 2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу                  | >0 збільшення       | -1,01 | -0,89 | -0,53 |

## Продовження таблиці 2.3

| 1                                                | 2             | 3     | 4     | 5     |
|--------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|
| 3. Аналіз ділової активності підприємства        |               |       |       |       |
| 3.1. Коефіцієнт оборотності активів              | Збільшення    | 2,34  | 1,09  | 1,71  |
| 3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів     | Збільшення    | 17,8  | 11,2  | 14,25 |
| 3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | Збільшення    | 28,93 | 15,52 | 15,17 |
| 4. Аналіз рентабельності підприємства            |               |       |       |       |
| 4.1 Коефіцієнт рентабельності активів            | >0 збільшення | 0,01  | 0,006 | 0,01  |
| 4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | >0 збільшення | 0,13  | 0,08  | 0,11  |
| 4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції         | >0 збільшення | -0,18 | -0,34 | -0,31 |

Примітка: складено автором на основі додатків

Фінансовий стан \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр. залишається нестійким. Показники ліквідності не відповідають нормативним значенням, що свідчить про недостатню здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт покриття не перевищував 0,94, а швидка ліквідність у 2024 році знизилась до критичних 0,19.

Платоспроможність підприємства є низькою. Хоча спостерігається часткове покращення ділової активності, рентабельність продукції залишається від'ємною, а загальні показники прибутковості – низькими. Підприємству необхідно терміново вживати заходів для покращення ліквідності, зниження залежності від кредиторів і підвищення ефективності основної діяльності.

Таким чином, \*\*\* \*\*\*\*\* є прикладом регіонального підприємства, що, попри складні економічні умови, зберігає динаміку розвитку та демонструє потенціал для подальшого зростання.

Водночас фінансово-економічний аналіз виявив низку проблем: нестабільність рентабельності, низький рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Для забезпечення довгострокової ефективності підприємству необхідно оптимізувати витрати, активізувати інвестиційну діяльність, зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та вдосконалити систему управління фінансовими потоками.

## 2.2 Аналіз управління комунікаційними процесами підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція загострюється, а вимоги до якості продукції та обслуговування зростають, ефективне управління комунікаційними процесами на підприємстві набуває стратегічного значення. Для підприємств агропромислового комплексу, зокрема молокопереробної галузі, роль внутрішньої та зовнішньої комунікації є визначальною у формуванні довіри споживачів, партнерів і працівників.

\*\*\* \*\*\*\*\* функціонує з 2000 року, спеціалізуючись на виробництві масла, сиру, кефіру, сметани, йогуртів та інших молочних продуктів. Завдяки налагодженим каналам взаємодії з постачальниками сировини, національними торговими мережами та кінцевими споживачами, підприємству вдалося вибудувати стійку систему комунікацій, що сприяє забезпеченню стабільності збуту та високої репутації бренду. Ефективна комунікація проявляється також у впровадженні стандартів якості на всіх етапах виробництва – від прийому молока до упаковки готової продукції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті, претензії споживачів і технологічні виклики [26].

З огляду на схему, подану на рис. 2.2., можна простежити, як формуються та реалізуються ключові комунікаційні зв'язки \*\*\* \*\*\*\*\* у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Це дає змогу глибше проаналізувати функціонування інформаційних потоків, а також оцінити ефективність управління комунікаційними процесами в межах підприємства та за його межами.

Зокрема, внутрішні комунікації – управлінська, операційна та корпоративна – відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між управлінськими ланками, підрозділами та працівниками. Управлінська комунікація формує стратегічні орієнтири, операційна забезпечує координацію поточних процесів, а корпоративна культура сприяє згуртованості колективу та підвищенню мотивації персоналу.

У свою чергу, зовнішні зв'язки охоплюють відносини з партнерами, клієнтами та суспільством загалом. Комунікації з партнерами забезпечують

безперебійне постачання сировини та надійні канали збуту, тоді як взаємодія з клієнтами формує споживчу довіру та дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту. PR та репутаційна комунікація посилює публічну присутність бренду, підтримує позитивний імідж підприємства та сприяє налагодженню соціального діалогу з громадськістю. У комплексі така система створює інформаційне середовище, яке сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності \*\*\* \*\*\*\*\*.

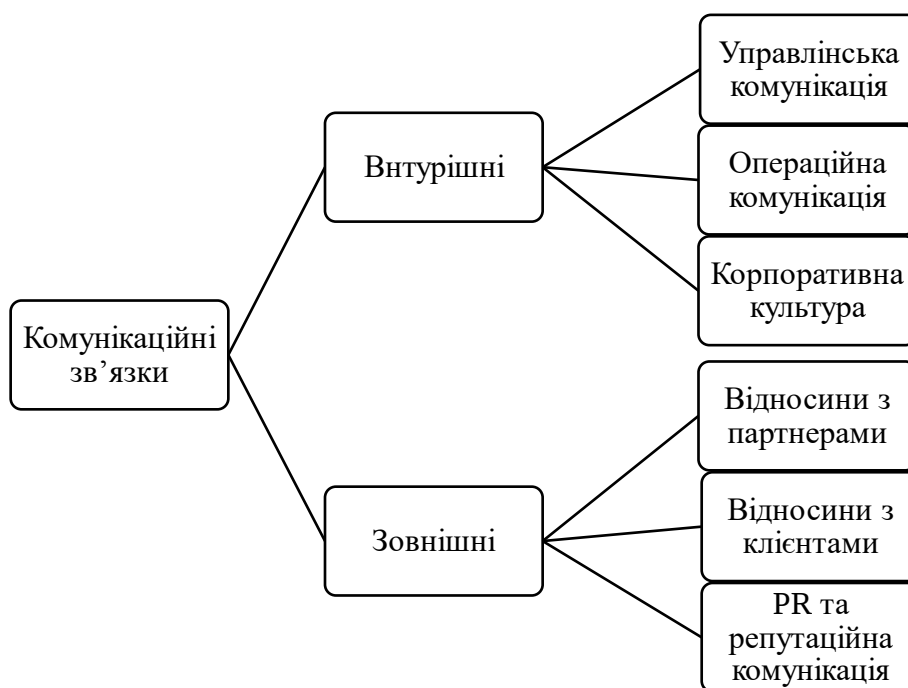


Рис. 2.2 Основні комунікаційні зв'язки \*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі рис. 2.2 можна зробити висновок, що комунікаційна система \*\*\* \*\*\*\*\* є багаторівневою, структурованою та охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Такий підхід забезпечує цілісне функціонування організації, сприяючи стабільному виробничому процесу, посиленню партнерських зв'язків та зростанню лояльності споживачів.

Таким чином, ефективність зовнішньої комунікації безпосередньо залежить від внутрішніх принципів, яких дотримується підприємство у своїй щоденній діяльності. Ці принципи, закріплені у Кодексі корпоративної етики

\*\*\* \*\*\*\*\*, формують основу для прозорості, послідовної та етичної взаємодії як всередині організації, так і з усіма зовнішніми стейкхолдерами. Узагальнені ключові положення цієї системи наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Принципи комунікаційної системи \*\*\*\*\*, згідно  
Кодексу корпоративної етики

| Принцип                       | Опис                                                                                  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Прозорість та відкритість     | Забезпечення доступності інформації для всіх зацікавлених сторін                      |
| Етичність та відповідальність | Дотримання високих етичних стандартів у всіх комунікаціях                             |
| Оперативність та актуальність | Швидке реагування на запити та надання актуальної інформації                          |
| Конфіденційність              | Захист персональних даних та комерційної таємниці                                     |
| Дотримання законодавства      | Відповідність усім вимогам чинного законодавства України                              |
| Взаємна повага                | Повага до думок та позицій усіх учасників комунікаційного процесу                     |
| Інклюзивність та рівність     | Забезпечення рівного доступу до інформації для всіх працівників незалежно від статусу |
| Професійність                 | Використання професійної мови та стандартів у внутрішній та зовнішній комунікації     |
| Зворотний зв'язок             | Створення каналів для отримання та врахування відгуків від працівників та партнерів   |
| Безперервне вдосконалення     | Постійне оновлення та покращення комунікаційних процесів                              |

Примітка: складено автором на основі [4]

Узагальнюючи, принципи комунікаційної системи \*\*\*\*\*, закріплені в Кодексі корпоративної етики, формують цілісну основу для прозорості, відповідальності та ефективної взаємодії на всіх рівнях організаційної структури. Вони спрямовані на забезпечення довіри, дотримання правових норм, підтримку етичної поведінки, а також на створення відкритого інформаційного простору, що враховує потреби як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Підприємство \*\*\*\*\* реалізувало проєкт eNPS (Employee Net Promoter Score), спрямований на покращення внутрішніх комунікацій, розвиток людського потенціалу та формування інклюзивного середовища в колективі.

Ключовою метою ініціативи було стимулювання проактивності працівників, трансформація корпоративної культури та зміцнення довіри між

різними управлінськими рівнями. В межах проекту проводилося регулярне опитування персоналу з метою виявлення бар'єрів у комунікаціях, умовах праці та системі мотивації [22, с. 145].

Запровадження eNPS дало змогу підвищити рівень лояльності співробітників на 12% і покращити загальний індекс задоволеності роботою на 0,6 пункту. Також відзначено зростання рівня мотивації та залученості на 5%, що позитивно вплинуло на загальну продуктивність компанії.

Оптимізація комунікацій сприяла зростанню прибутку на одного працівника на 5% і мала позитивний вплив на ефективність бізнес-процесів. У перспективі підприємство планує продовжити впровадження цифрових інструментів і розвиток корпоративної культури, орієнтованої на потреби та інтереси персоналу. Таким чином, ефективне управління комунікаційними процесами не лише підвищує внутрішню мотивацію працівників, але й безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. У контексті вдосконалення взаємодії з цільовою аудиторією особливе значення набуває використання сучасних каналів комунікації для просування продукції.

Рис. 2.3 демонструє основні канали розповсюдження рекламних повідомлень \*\*\* \*\*\*\*\*.



Рис. 2.3. Канали розповсюдження рекламних повідомлень \*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури каналів розповсюдження рекламних повідомлень \*\*\* \*\*\*\*\*, поданої на рис. 2.3., свідчить про переважне використання телереклами (35%), що підкреслює орієнтацію підприємства на масове охоплення аудиторії та формування впізнаваності бренду. Значну частку також займає друкована реклама (20%), яка дозволяє підтримувати контакт із локальними ринками.

Реклама на транспорті та радіореклама мають рівні частки (по 15%), що вказує на бажання охопити мобільну аудиторію та посилити присутність у регіональних сегментах. Водночас інтернет-реклама становить лише 10%, а міська реклама – 5%, що може свідчити про недостатнє використання цифрових каналів та зовнішніх форматів просування. З огляду на поточні тенденції розвитку digital-маркетингу, підприємству доцільно розглянути можливість перерозподілу бюджету на користь онлайн-комунікацій.

У контексті змін споживчих уподобань та стрімкого зростання впливу цифрового середовища на прийняття рішень про купівлю, актуальним завданням для \*\*\* \*\*\*\*\* є адаптація комунікаційної стратегії до сучасних викликів ринку. Для цього необхідно проаналізувати ефективність застосованих комунікаційних заходів у динаміці за останні роки, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони обраних інструментів.

Табл. 2.5 відображає основні види комунікаційної активності підприємства у період 2022–2024 років.

Таблиця 2.5

Аналіз видів комунікаційних заходів \*\*\* \*\*\*\*\* протягом  
2022–2024 рр., тис. грн.

| Товарна позиція                   | 2022  | 2023  | 2024  | Абсол.<br>Відхилення<br>2024-2022 | Віднос.<br>Відхилення<br>2024-2022 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Зовнішня реклама                  | 8877  | 12243 | 17529 | 8652                              | 97,48                              |
| Друкована продукція               | 12256 | 13747 | 20297 | 8041                              | 65,60                              |
| Оголошення в газетах              | 4237  | 7387  | 9687  | 5450                              | 128,61                             |
| Цифрове просування в<br>інтернеті | 1448  | 821   | 3742  | 2294                              | 158,41                             |
| Разом                             | 26818 | 34197 | 51254 | 24436                             | 91,13                              |

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки витрат на комунікаційні заходи \*\*\* \*\*\*\*\*  
 упродовж 2022–2024 рр. свідчить про активне зростання інвестицій у рекламну діяльність, що відображає стратегічний курс підприємства на посилення маркетингової присутності. Загальний обсяг витрат збільшився на 24,4 млн грн, або на 91,13%, що засвідчує суттєве розширення масштабів рекламної активності. Найбільший відносний приріст продемонстрували витрати на цифрове просування в інтернеті – зростання на 158,41%, що може свідчити про переорієнтацію на сучасні канали комунікації. Суттєво зросли також витрати на оголошення в газетах (на 128,61%) та зовнішню рекламу (на 97,48%), що свідчить про збереження традиційних каналів комунікації. Незначно нижчу динаміку зростання демонструє сегмент друкованої продукції (65,60%), хоча в абсолютному вимірі це другий за обсягом напрям витрат. Така структура розподілу рекламного бюджету свідчить про прагнення підприємства поєднувати цифрові технології з перевіреними класичними інструментами комунікації, охоплюючи як онлайн-, так і офлайн-аудиторію.

На даний момент у \*\*\* \*\*\*\*\* відсутній фахівець, відповідальний за організацію та розвиток комунікаційної діяльності. Це обмежує підприємство в налагодженні контактів із новими посередницькими структурами та потенційними клієнтами, що, у свою чергу, призводить до неструктурованого й несистемного збуту продукції. В умовах високої конкуренції подібний підхід створює ризики втрати ринкових позицій, навіть попри високу якість продукції. Відсутність стратегічного планування у сфері маркетингових комунікацій послаблює конкурентоспроможність підприємства та знижує ефективність його діяльності на ринку.

З огляду на зазначені проблеми, постає необхідність комплексного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на його розвиток. У цьому контексті доцільним є проведення SWOT-аналізу, він дозволить обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення комунікаційної політики.

## SWOT-аналіз \*\*\* \*\*\*\*\*

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                         | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність усталених каналів зв'язку між відділами та співробітниками                                               | Різні платформи комунікації можуть бути слабо інтегровані, що ускладнює обмін інформацією                    |
| Співробітники довіряють внутрішнім джерелам інформації, що сприяє ефективному обміну даними                        | Співробітники можуть не мати достатніх навичок для ефективного використання всіх комунікаційних інструментів |
| Використання сучасних засобів комунікації, таких як корпоративні месенджери та відеоконференції                    | Надмірна кількість повідомлень може призводити до втрати важливої інформації                                 |
| Можливості (Opportunities)                                                                                         | Загрози (Threats)                                                                                            |
| Розробка та впровадження інтегрованої системи для всіх видів комунікацій                                           | Можливі перебої в роботі комунікаційних систем можуть негативно вплинути на бізнес-процеси                   |
| Організація тренінгів для співробітників з метою покращення їхніх комунікаційних навичок                           | Ризик витоку інформації через ненадійні канали зв'язку                                                       |
| Створення механізмів для регулярного отримання відгуків від співробітників щодо покращення комунікаційних процесів | Деякі співробітники можуть чинити опір впровадженню нових комунікаційних технологій або процесів             |

Примітка: складено автором

Проведений SWOT-аналіз комунікаційної системи \*\*\* \*\*\*\*\* засвідчив наявність певного потенціалу для підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх інформаційних процесів. До сильних сторін підприємства належить сформована система внутрішньої комунікації, довіра працівників до внутрішніх джерел інформації та застосування сучасних засобів зв'язку, що створює передумови для оперативного обміну даними. Водночас наявні слабкі сторони – низький рівень інтеграції комунікаційних платформ, брак навичок у персоналу та надмірна кількість інформації – знижують загальну ефективність системи.

Аналіз можливостей засвідчив, що підприємство має перспективи для вдосконалення комунікацій, зокрема через впровадження інтегрованих рішень, навчальні ініціативи та формалізацію зворотного зв'язку з працівниками. Утім, реалізація цих можливостей може наштовхнутися на загрози у вигляді технічних збоїв, інформаційних ризиків та внутрішнього спротиву змінам. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності \*\*\* \*\*\*\*\* необхідно

впровадити системні заходи, спрямовані на усунення виявлених слабких сторін і мінімізацію потенційних загроз.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що ефективне управління комунікаційними процесами є критично важливим чинником успішного функціонування \*\*\* \*\*\*\*\* у сучасному конкурентному середовищі. Налагоджена система комунікацій, що охоплює внутрішні управлінські та операційні зв'язки, а також зовнішню взаємодію з партнерами, споживачами та суспільством, сприяє злагодженості бізнес-процесів, зміцненню репутації та забезпеченню стійких позицій на ринку. Водночас аналіз структури рекламної діяльності та динаміки витрат у 2022–2024 рр. виявив необхідність стратегічного перерозподілу ресурсів на користь цифрових каналів, що дозволить краще адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність значного потенціалу розвитку, зокрема через впровадження інтегрованої комунікаційної платформи, навчання персоналу та посилення внутрішнього зворотного зв'язку. Реалізація цих напрямів потребує створення спеціалізованого підрозділу або призначення відповідального фахівця з комунікацій, що дозволить посилити стратегічну орієнтацію інформаційної політики та підвищити ефективність комунікаційної взаємодії на всіх рівнях.

### 2.3 Оцінка ефективності управління комунікаційними процесами підприємства

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління комунікаційними процесами стало одним із пріоритетних чинників досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності це набуває для агропромислових підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з забезпеченням якості продукції, надійності постачань і формуванням позитивного іміджу серед споживачів. \*\*\* \*\*\*\*\*, що спеціалізується на виробництві масла,

сиру, кефіру, сметани та інших молочних продуктів, демонструє комплексний підхід до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного ринку.

Оцінка ефективності управління комунікаційними процесами передбачає аналіз організаційної структури інформаційного обміну і рівня застосування сучасних технологій комунікації. У випадку \*\*\* \*\*\*\*\* чітко налагоджено канали взаємодії між підрозділами, що забезпечує оперативне ухвалення управлінських рішень. Використання корпоративних месенджерів, електронної пошти, відеоконференцій та внутрішнього порталу дозволяє зменшити часові витрати на передачу інформації та забезпечує її доступність для всіх учасників комунікаційного процесу [12, с. 151].

У той час як внутрішні комунікаційні процеси спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами, важливо також проаналізувати, як підприємство управляє зовнішньою комунікацією, зокрема в аспекті рекламної діяльності. Витрати на рекламу є індикатором пріоритетів у просуванні бренду та вибору каналів донесення інформації до цільової аудиторії. У цьому контексті доцільним є розгляд динаміки рекламних витрат \*\*\* \*\*\*\*\* , що подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Динаміка рекламних витрат \*\*\* \*\*\*\*\*

| Показник                                         | Рік     |         |         | Відхилення 2024 рік до 2022 року |        |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|--------|
|                                                  | 2022    | 2023    | 2024    | +, –                             | %      |
| Динаміка витрат на рекламу (тис. грн) у розрізі: | 25237   | 43263,9 | 33281,2 | 8044,23                          | 131,87 |
| - від поліграфічної реклами                      | 59,72   | 63,18   | 68,23   | 8,51                             | 114,25 |
| - розміщення через Інтернет                      | 4969,2  | 8526,45 | 5589    | 619,8                            | 112,47 |
| - прямого продажу                                | 6294,32 | 10800,2 | 19076   | 12781,7                          | 303,07 |
| - від контекстної реклами                        | 13913,8 | 23874,1 | 8548    | -5365,8                          | 61,44  |

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки рекламних витрат \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновки про еволюцію маркетингової стратегії підприємства та її пріоритети в умовах конкурентного середовища. Загальний обсяг рекламних

витрат зріс з 25,24 млн грн у 2022 році до 33,28 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 8,04 млн грн або 131,87%. Така динаміка свідчить про усвідомлену потребу в посиленні комунікаційної активності для підтримки лояльності споживачів і розширення ринкової присутності.

Найбільший приріст показали витрати на прямий продаж – із 6,29 млн грн у 2022 році до 19,08 млн грн у 2024 році. Абсолютне зростання на 12,78 млн грн, або понад 303%, вказує на те, що підприємство зосередило увагу на особистих комунікаціях із клієнтами, включаючи торгових представників, дегустаційні заходи, участь у виставках і прямих продажах через партнерські мережі. Це може бути реакцією на потребу в зміцненні довіри до бренду.

Водночас витрати на контекстну рекламу, яка традиційно є важливою частиною digital-просування, зменшилися з 13,91 млн грн у 2022 році до 8,55 млн грн у 2024 році, що становить спад на 38,56%. Це може свідчити про зниження ефективності даного інструменту або перерозподіл бюджету на користь більш таргетованих або персоналізованих форм комунікації.

Витрати на інтернет-просування зросли на 619,8 тис. грн (12,47%), що демонструє лише помірне нарощення активності в цифровому середовищі. Це вказує на наявний потенціал для посилення онлайн-присутності підприємства, зокрема через розширення охоплення в соціальних мережах, використання відеоконтенту, мобільного таргетингу та автоматизованих платформ.

Поліграфічна реклама, незважаючи на загальну тенденцію до цифровізації, також зазнала зростання – на 8,51% за два роки. Це може бути зумовлено стабільною присутністю продукції підприємства в точках продажу, де візуальні матеріали, буклети та пакування залишаються важливим інструментом комунікації зі споживачами.

Загалом, динаміка рекламних витрат \*\*\* \*\*\*\*\* свідчить про спробу поєднати традиційні та новітні інструменти просування, однак пріоритет наразі віддано прямому впливу на споживача. У подальшій перспективі доцільним виглядає перегляд структури рекламного бюджету з орієнтацією на розвиток digital-комунікацій, аналітичних систем оцінки ефективності каналів та

створення багатоканальної інтегрованої маркетингової стратегії. Це дозволить не лише підвищити ефективність взаємодії з аудиторією, а й забезпечити стабільне зростання впізнаваності бренду та обсягів продажу.

Саме цифрові платформи забезпечують можливість гнучкої взаємодії з цільовою аудиторією, збору аналітики та персоналізації контенту. У цьому контексті доцільно проаналізувати ефективність комунікаційних заходів \*\*\* \*\*\*\*\* в онлайн-середовищі протягом 2022–2024 рр., що відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка ефективності комунікаційних заходів в мережі Інтернет

\*\*\* \*\*\*\*\* в 2022–2024 рр.

| Показник                                                                                   | Рік   |       |       | Відхилення 2024 рік до 2022 року |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|--------|
|                                                                                            | 2022  | 2023  | 2024  | +, –                             | %      |
| Сукупний обсяг наданих послуг (чистий дохід від реалізації товарів), тис. грн              | 33128 | 56843 | 70379 | 37251,00                         | 212,45 |
| Витрати на маркетинг, тис. грн.                                                            | 4486  | 6187  | 10141 | 5655,00                          | 226,06 |
| Витрати на інтернет-маркетинг, в т.ч.:                                                     | 1134  | 1821  | 2590  | 1456,00                          | 228,40 |
| - витрати на рекламу в Інтернет                                                            | 321   | 412   | 678   | 357,00                           | 211,21 |
| - витрати на персональні інтернет-комунікації                                              | 126   | 114   | 265   | 139,00                           | 210,32 |
| - витрати на PR-діяльність в мережі                                                        | 167   | 254   | 334   | 167,00                           | 200,00 |
| - витрати на стимулювання збуту                                                            | 278   | 389   | 350   | 72,00                            | 125,90 |
| - витрати на брендинг в Інтернет                                                           | 89    | 103   | 276   | 187,00                           | 310,11 |
| - витрати на ІМКМП                                                                         | 153   | 549   | 687   | 534,00                           | 449,02 |
| Частка витрат на інтернет-комунікації у загальних витратах на маркетинг, %                 | 25,28 | 29,43 | 25,54 | 0,26                             | 101,03 |
| Темп зростання обсягу наданих послуг                                                       | 25,89 | 71,58 | 23,81 | -2,08                            | 91,97  |
| Темп зростання витрат на маркетинг                                                         | 40,34 | 37,92 | 63,91 | 23,57                            | 158,43 |
| Темп зростання витрат на маркетингові інтернет-комунікації                                 | 57,8  | 60,58 | 42,23 | -15,57                           | 73,06  |
| Коефіцієнт співвідношення приросту обсягу наданих послуг до витрат на інтернет-комунікації | 0,45  | 0,45  | 1,17  | 0,72                             | 260,00 |

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз ефективності комунікаційних заходів \*\*\* \*\*\*\*\* в мережі Інтернет за 2022–2024 рр. свідчить про зростаючу роль цифрових каналів у забезпеченні комерційного результату підприємства. Сукупний обсяг наданих послуг збільшився на 37,25 млн грн, що становить приріст у 212,45%, тоді як

витрати на маркетинг у цілому зросли на 226,06%, а витрати безпосередньо на інтернет-маркетинг – на 228,4%. Це свідчить про паралельний розвиток обсягів реалізації та маркетингової активності, зокрема в цифровому середовищі.

Значне зростання спостерігається за більшістю складових інтернет-комунікацій. Найбільше зростання зафіксовано за витратами на ІМКМП (інтегровані маркетингові комунікації малого підприємства) – у 4,5 рази, що може свідчити про активізацію комплексних кампаній із поєднанням кількох каналів впливу. Витрати на брендинг в Інтернеті зросли на 310,11%, що вказує на прагнення посилити впізнаваність торгової марки в цифровому просторі. Помірніше, але все ж суттєво зросли витрати на рекламу в Інтернеті (+211,21%), PR-діяльність (+200%) та персональні комунікації з клієнтами (+210,32%). Це демонструє системний підхід до побудови діалогу з цільовою аудиторією.

Водночас, попри високі темпи приросту витрат, частка інтернет-комунікацій у загальних витратах на маркетинг залишається відносно стабільною – близько 25–29%, що вказує на ще не повністю реалізований потенціал цифрових інструментів. Також важливо зазначити, що темп зростання обсягу послуг у 2024 році дещо сповільнився (23,81%) порівняно з 2023 роком (71,58%), тоді як темп зростання витрат на маркетингові інтернет-комунікації також знизився до 42,23% (порівняно з 60,58% у 2023 році).

Позитивним результатом є зростання коефіцієнта співвідношення приросту обсягу наданих послуг до витрат на інтернет-комунікації – з 0,45 у 2022 та 2023 роках до 1,17 у 2024 році. Це свідчить про підвищення віддачі від вкладених ресурсів у цифровий маркетинг та ефективніше використання бюджетів.

Узагальнюючи, можна констатувати, що інтернет-комунікації \*\*\* \*\*\*\*\* демонструють позитивну динаміку розвитку, зокрема у сфері брендингу, PR та інтегрованих комунікацій. Разом з тим, потенціал цифрових каналів досі використовується частково, що відкриває перспективи для подальшої оптимізації структури витрат, розширення аналітичних підходів до оцінки ефективності та переходу до data-driven маркетингу. Такий підхід

дозволить не лише закріпити досягнуті результати, а й забезпечити стійке зростання у майбутньому.

З метою глибшого розуміння змін у структурі цифрової маркетингової активності підприємства доцільним є подальший аналіз динаміки витрат на окремі напрями інтернет-комунікацій. Такий аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрямки інвестування, оцінити гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові виклики та виявити можливості для стратегічного перерозподілу ресурсів. Деталізовану інформацію щодо витрат \*\*\* \*\*\*\*\* на цифрові комунікації в розрізі ключових статей за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на інтернет-комунікації \*\*\* \*\*\*\*\* за  
2022–2024рр., тис. грн.

| Показник                                                 | Рік  |      |      | Відхилення 2024<br>р. до 2022 р. |       |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|-------|
|                                                          | 2022 | 2023 | 2024 | +, –                             | %     |
| Розробка і реалізація комплексних маркетингових кампаній | 167  | 177  | 200  | 32                               | 19,42 |
| Повний супровід сайту                                    | 23   | 26   | 26   | 3                                | 13,25 |
| Актуалізація веб-ресурсу                                 | 16   | 19   | 20   | 3                                | 22,75 |
| Контекстна реклама                                       | 32   | 40   | 38   | 5                                | 15,85 |
| Банерна реклама                                          | 11   | 12   | 16   | 4                                | 42,24 |
| Поширення інформації на форумах, блогах та порталах      | 4    | 5    | 9    | 4                                | 91,49 |
| Реєстрація в тематичних каталогах                        | 5    | 6    | 7    | 2                                | 50,98 |
| Написання й публікація статей                            | 11   | 17   | 19   | 7                                | 65,52 |
| Додаткові витрати, пов'язані з інтернет-просуванням      | 82   | 105  | 117  | 35                               | 42,22 |
| Разом                                                    | 356  | 410  | 455  | 99                               | 27,78 |

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки витрат на інтернет-комунікації \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання інвестицій у цифрові канали взаємодії зі споживачами. Загальний обсяг витрат за цей період збільшився на 99 тис. грн, або на 27,78%, що вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на активізацію онлайн-просування. Найбільш вагоме зростання спостерігається за такими статтями, як поширення інформації на форумах, блогах та порталах

(+91,49%), написання й публікація статей (+65,52%) та банерна реклама (+42,24%), що свідчить про прагнення до підвищення впізнаваності бренду та посилення контент-маркетингу. Помірне зростання витрат на контекстну рекламу, супровід сайту та актуалізацію веб-ресурсу демонструє стабільну підтримку ключових інструментів цифрової присутності. Таким чином, інтернет-комунікаційна активність підприємства не лише нарощується у кількісному вимірі, але й поступово набуває більш структурованого та цілеспрямованого характеру.

У підсумку можна стверджувати, що управління комунікаційними процесами в \*\*\* здійснюється на системному рівні з акцентом на поєднання традиційних та цифрових каналів взаємодії. Підприємство демонструє прагнення до поступового нарощування своєї інтернет-присутності, що підтверджується зростанням витрат на комплексні маркетингові кампанії, контент-маркетинг і інтегровані комунікації. Водночас структурна стабільність витрат свідчить про помірковану, але послідовну цифрову трансформацію комунікаційної політики. Оцінка ефективності маркетингових заходів засвідчує зростаючу результативність інтернет-комунікацій, що виявляється у підвищенні коефіцієнта віддачі та збільшенні обсягу реалізації. Таким чином, комунікаційна стратегія підприємства демонструє ознаки еволюції у бік аналітичного, інтегрованого та клієнтоорієнтованого підходу, що формує потенціал для подальшого зростання впізнаваності бренду та підвищення ринкової стійкості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління комунікаційними процесами на підприємстві в сучасних умовах ринку постає як стратегічна функція, що виходить далеко за межі простого обміну інформацією. Воно формує основу для налагодження внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, підтримує цілісність організаційної структури, забезпечує злагоджене функціонування підрозділів, стимулює командну роботу та сприяє сталому розвитку бізнесу.

У світі, де інформація є стратегічним ресурсом, ефективна комунікація трансформується в один із ключових нематеріальних активів підприємства, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, адаптивність до змін і загальну результативність діяльності.

Сучасний підхід до управління комунікацією вимагає системного бачення, яке охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів: інформаційні потоки, канали передавання, суб'єктів і об'єктів взаємодії, технічну інфраструктуру, інституційну регламентацію, соціально-психологічні механізми тощо.

Особливої уваги заслуговує роль корпоративної культури, яка значною мірою визначає стиль комунікацій, рівень довіри між працівниками та швидкість реакції на зміни.

Комунікація, як показано в аналітичних моделях, не є лінійним або одноразовим актом – вона функціонує як постійний двосторонній процес, у якому відбувається не лише передавання, а й осмислення, інтерпретація та зворотна реакція. Це вимагає високого рівня інформаційної культури, управлінської гнучкості, технологічної підготовленості та соціальної зрілості підприємства. Саме здатність підприємства в усі рівні управління визначає його потенціал до інновацій та змін.

Значна роль у забезпеченні ефективної комунікації належить моделям і методам її управління. Вибір відповідної моделі – від класичної лінійної до

динамічної транзакційної чи інтерактивної – визначається специфікою організаційної структури, рівнем цифровізації, стилем керівництва та інтенсивністю зовнішніх впливів.

У свою чергу, методи управління комунікацією – адміністративні, економічні, соціально-психологічні, організаційні, технологічні – виконують як регулятивну, так і мотиваційну функцію. Вони дозволяють балансувати між централізованим контролем і децентралізованою ініціативністю, підтримуючи при цьому стабільність і гнучкість інформаційної системи. Застосування комбінації методів дозволяє враховувати як інституційні, так і людські фактори, що особливо важливо у період трансформацій. Аналітична оцінка ефективності комунікаційних процесів передбачає використання науково обґрунтованих методичних підходів – системного, функціонального, процесного, стратегічного. Ці підходи дозволяють комплексно досліджувати як технічні, так і поведінкові аспекти комунікації, забезпечуючи глибину аналізу та об'єктивність висновків. Зокрема, системний підхід дозволяє розглядати комунікації як частину загальної бізнес-системи.

Поєднання кількісних та якісних методів, таких як соціологічні опитування, аналіз KPI, контент-аналіз і бенчмаркінг, дозволяє не лише ідентифікувати проблемні зони, а й побудувати прогностичну модель розвитку інформаційної системи.

Використання чітких критеріїв оцінки – оперативності, достовірності, прозорості, інтерактивності, витратної ефективності – сприяє формуванню гнучкої, адаптивної системи комунікацій, яка не лише підтримує поточну діяльність підприємства, а й створює фундамент для стратегічних змін. У цьому контексті комунікація постає як багаторівневий механізм, що забезпечує зворотний зв'язок, інноваційність, залучення персоналу до прийняття рішень, формування довіри, зменшення організаційного опору змінам і розвиток лояльності до бренду. Таким чином, комунікаційна система стає не просто інструментом управління, а й основою організаційного розвитку та змін.

Можна дійти висновку, що комунікація перетворилася на інтегральну складову організаційного капіталу, поряд з людськими ресурсами, репутацією та знаннями. Її стратегічне значення полягає в тому, що вона є інструментом синхронізації цілей, ресурсів і дій усіх учасників управлінського процесу.

Успішне підприємство XXI століття – це не лише підприємство з якісним продуктом чи послугою, а передусім – організація з ефективною системою комунікацій, що дозволяє реалізовувати потенціал кожного працівника, залучати зацікавлені сторони, протидіяти ризикам і забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності та постійних змін. Саме вміння адаптувати комунікаційні процеси до умов динамічного бізнес-середовища є критично важливим для довготривалого успіху.

Результати комплексного аналізу діяльності \*\*\* \*\*\*\*\* дозволяють зробити висновок про наявність стабільної основи для розвитку підприємства в агропромисловому секторі України. Незважаючи на виклики зовнішнього середовища та структурні фінансові труднощі, підприємство демонструє ознаки поступового відновлення та адаптації до змін ринку. Зокрема, зростання власного капіталу з 9,4 млн грн у 2022 році до 13,1 млн грн у 2024 році (+39,9%) свідчить про акумуляцію ресурсів і часткову фінансову стабілізацію. Така динаміка вказує на наявність внутрішнього потенціалу до подолання кризових ситуацій, що є ключовою умовою для реалізації довгострокової стратегії зростання. Позитивним сигналом є збільшення чистого прибутку до 1,5 млн грн у 2024 році (+57,9% до попереднього року), а також покращення фінансового результату від операційної діяльності – з 1,2 млн грн до 2,2 млн грн. Це дозволяє говорити про часткове відновлення ефективності основних бізнес-процесів. Водночас зберігається негативна рентабельність основної діяльності (–31,14% у 2024 р.), а валовий прибуток залишився від’ємним протягом усього періоду. Така ситуація зумовлена високою собівартістю продукції, що у 2024 році сягнула 260,9 млн грн при виручці в 198,9 млн грн. Отже, попри операційний прибуток, основна діяльність залишається збитковою, що свідчить про необхідність глибшої реорганізації виробничих і

логістичних процесів. Варто звернути увагу на нераціональні витрати, що виникають в наслідок застарілого обладнання, відсутності гнучких логістичних ланцюгів та неефективного планування виробничих циклів. Оптимізація цих процесів не лише дозволить знизити собівартість, але й підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції в агропромисловому секторі. Особливої уваги потребує аналіз витратної частини, зокрема закупівельної політики, енергоспоживання та використання сировини – саме ці чинники часто стають джерелом прихованих витрат.

Позитивною тенденцією є стабільність середньооблікової чисельності персоналу (120 осіб) та зростання фонду оплати праці на 49,4% протягом 2022–2024 років. Середньомісячна заробітна плата працівника зросла з 15,15 тис. грн до 22,63 тис. грн, що є свідченням соціальної відповідальності підприємства та сприяє підвищенню лояльності персоналу. Підтримка високого рівня заробітної плати у складних економічних умовах свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на людський капітал, як ключовий аспект сталого розвитку. Окрім того, високий рівень задоволеності працівників створює додаткову мотивацію у вигляді підвищеної продуктивності, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. У сучасному бізнес-середовищі, де талановиті працівники стають дедалі ціннішим ресурсом, саме орієнтація на довготривалі людські інвестиції визначає стійкість організаційного розвитку. Фінансовий стан залишається нестійким: коефіцієнт покриття не перевищує 0,94, коефіцієнт швидкої ліквідності впав до критичних 0,19, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами весь час залишається від’ємним. Це вказує на критичну залежність підприємства від кредиторської заборгованості (яка сягнула 58,8 млн грн у 2024 р.) та зовнішнього фінансування, що створює загрозу втрати фінансової автономії. У таких умовах підприємству необхідно запровадити чітку політику управління ліквідністю, включаючи прискорення оборотності дебіторської заборгованості, жорсткіші умови контрактів з постачальниками, а

також пошук альтернативних джерел капіталу – наприклад, через залучення інвестицій або державно-приватне партнерство.

У сфері маркетингу підприємство демонструє активне розширення присутності. Рекламні витрати у 2024 році склали 33,28 млн грн, з яких 19,08 млн грн було спрямовано на прямий продаж (+303% до 2022 р.), а 8,55 млн грн – на контекстну рекламу. Найвищу віддачу забезпечують цифрові канали: коефіцієнт ефективності витрат на інтернет-комунікації зріс із 0,45 у 2022 році до 1,17 у 2024 році (+160%). Це свідчить про зростання ролі онлайн-просування в досягненні комерційних цілей підприємства. Особливої актуальності набуває персоналізація рекламних проєктів, побудованих на аналізі поведінки споживачів в мережі. Використання big data, CRM-систем та автоматизованого маркетингу може не лише покращити коефіцієнт конверсії, а й забезпечити стійке зростання рівня утримання клієнтів. Разом із тим, варто посилити роботу в напрямку автоматизації аналітики цифрових проєктів, що дозволить оперативно коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін у поведінці споживачів. Однак частка витрат на цифрові канали залишається відносно низькою – 25,5% у структурі маркетингового бюджету у 2024 році. За умов цифровізації економіки це є критичним стримувальним чинником, що потребує стратегічного переосмислення. Зокрема, витрати на брендинг в Інтернеті зросли у 3,1 рази, а на інтегровані маркетингові комунікації малого підприємства (ІМКМП) – у 4,5 рази, що свідчить про початок переходу до мультимедійного підходу. Разом з тим, важливо врахувати, що справжній ефект від ІМКМП досягається лише за умови спільної роботи між всіма каналами комунікації. Підприємству доцільно провести ревізію ефективності кожного каналу окремо, зокрема через впровадження показників КРІ для кожного виду рекламної активності. Це дозволить чіткіше визначити рентабельність окремих інструментів, оптимізувати бюджет та уникнути зайвих витрат. Оцінювання ефективності повинне здійснюватися на основі тестування, аналізу поведінки споживачів у воронці продажів та циклів прийняття рішень про покупку.

Впровадження системи eNPS дало змогу підприємству не лише покращити комунікаційний клімат, а й досягти конкретних економічних результатів: рівень залученості персоналу зріс на 5%, а задоволення роботою – на 0,6 пункту. Це сприяло підвищенню прибутку на одного працівника на 5%, що є підтвердженням тісного зв'язку між внутрішніми комунікаціями та економічною ефективністю. В майбутньому підприємству варто інвестувати в корпоративні освітні програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей, крос-функціональної взаємодії та формування культури зворотного зв'язку. Такий підхід допоможе не лише підвищити рівень внутрішньої комунікації, але й створити систему безперервного розвитку персоналу. Позитивна динаміка індексу eNPS може стати основою для формування корпоративної культури, зорієнтованою на відкритість, ініціативність та постійне навчання.

SWOT-аналіз виявив наявність як сильних сторін (внутрішня згуртованість, сучасні засоби зв'язку, довіра до внутрішніх джерел інформації), так і ризиків – насамперед це фрагментованість інформаційної інфраструктури, слабка інтеграція платформ, імовірність спротиву змінам з боку персоналу. Крім того, потенційним бар'єром для подальшого розвитку є відсутність чітко визначеної системи внутрішнього брендингу. Формування корпоративного духу та спільної місії підприємства дає змогу зменшити ризики професійного вигорання, забезпечити емоційне залучення працівників та покращити загальну атмосферу в колективі. Окремої уваги потребує відсутність спеціалізованого фахівця з комунікацій або підрозділу, що гальмує розробку системної комунікаційної політики. Інтеграція нових технологій без наявності професійної комунікаційної підтримки ризикує залишитися поверхневою, не закріпленою в щоденних практиках управління. Для вирішення цієї проблеми підприємству варто розглянути створення вакансії «менеджера з внутрішніх комунікацій» або навіть формування невеликого відділу з функціями PR, HR-маркетингу, контент-менеджменту. Такий крок дозволить централізувати інформаційні потоки, швидше реагувати на ризики в середовищі працівників та зміцнити зовнішній імідж компанії.

Таким чином, \*\*\* \*\*\*\*\* перебуває на етапі трансформації: з одного боку, воно демонструє ознаки стійкості та стратегічного мислення (власний капітал, якість продукції, розширення маркетингової активності), а з іншого – зіштовхується з викликами, пов'язаними з фінансовою нестабільністю, високою собівартістю, обмеженим охопленням цифрового ринку та недостатнім управлінням комунікаційною інфраструктурою.

Подальший розвиток підприємства має спиратися на:

- оптимізацію структури витрат через зниження собівартості продукції;
- перехід до повноцінної системи цифрових комунікацій з аналітичним супроводом (data-driven marketing);
- зміцнення фінансової стійкості, включаючи зниження дебіторської заборгованості та диверсифікацію джерел фінансування;
- інституціалізацію комунікаційного менеджменту – шляхом створення відповідального підрозділу або посади.

Додатково варто розглянути можливість укладання стратегічних альянсів з іншими учасниками ринку для спільного використання логістичних центрів, обміну даними про ринок та координації дистрибуційної діяльності. Такі горизонтальні об'єднання дозволяють підвищити ефективність та зменшити витрати у довгостроковій перспективі (проте моя суб'єктивна думка така: «будь-які пропозиції по співпраці в схожих нішах часто розглядаються малими та великими підприємствами з негативної сторони, адже менталітет ринку більше сконцентрований на агресивній конкуренції»).

Комплексне впровадження цих змін вимагатиме не лише ресурсів, а й зміни управлінського підходу – від тактичного реагування до стратегічного планування на основі даних.

За умови впровадження зазначених заходів \*\*\* \*\*\*\*\* має усі шанси не лише зберегти ринкові позиції, але й перейти до якісно нового рівня розвитку, орієнтованого на сталу ефективність, адаптивність та інтегровану взаємодію з ринком, споживачами та власним персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, вип. 2. С. 98–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2021\\_20\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2021_20_2_8) (дата звернення 03.03.2025)
2. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7–8. С. 122–130.
3. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 193–199.
4. Вовк О. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.- практ. конф. (Дніпро, 8–9.11.2022: тези доповідей (Том 1)). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 62–65.
5. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали міжнародної наук.-практ. конференції, присвяченій пам'яті проф. Балацького О.Ф. 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141443126.pdf> (дата звернення 03.03.2025)
6. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 64–69.
7. Гнатківський Б. М. Основні компоненти структури економічного

потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259–264.

8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення 03.04.2025)

9. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. Острог: Видавництво НУ «Острозька академія», 2018. № 11(39). С. 80–85.

10. Жанько Д. С. Оцінювання ефективності комунікаційних процесів підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.112–114.

11. Заяць Т.А., Глебова А.О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. *Академічна й університетська наука*: зб. наук. пр. секції за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди», 2022. URL:

<https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11675/1/3бїрник%20секція%206-17-20.pdf> (дата звернення 02.04.2025)

12. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та транс-формація бізнесу. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (дата звернення 02.03.2025)

13. Каніщенко О. Актуальні дослідження інтернет-маркетингових комунікацій. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2. С. 149–152.

14. Кириченко С.О., Цвях П.В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. №12. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf) (дата звернення 03.04.2025)
15. Коломицева О., Боковня А., Бурцева Т. Використання маркетингових комунікаційних технологій в інноваційному розвитку підприємств. *Економічні науки*. 2016. № 42(2). С. 5–13.
16. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> (дата звернення 03.02.2025)
17. Косенко М. Ю., Жигалкевич Ж. М. Комунікаційна політика підприємств в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: зб. наук. праць XXIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 лист. 2024.* URL: <https://keip.kpi.ua/%d0%bd%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%be%d0%b2%d1%96-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%86%d1%96%d1%97/#> (дата звернення 10.03.2025)
18. Куценко О.В., Панасенко К.М., Глебова Н.В. Використання маркетингових комунікацій – необхідна умова розвитку фармацевтичної компанії. *Вісник проблем біології і медицини*. 2018. №1. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23627/1/207-210.pdf> (дата звернення 23.03.2025)
19. Лабурцева О. І Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Київ : КНУТД, 2008. 363 с.
20. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 282–287.
21. Мельник Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових Інтернет-комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 43–55
22. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства. *Сучасні тенденції та проблеми розвитку*

*економіки* : матеріали наукового семінару. 2020. №19. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fe357b5-749c-4532-86b7-de28dbf98b52/content> (дата звернення 05.03.2025)

23. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Херсон, 2018. № 30. Том 1. С. 143–146. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_30/1/36.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf) (дата звернення 24.03.2025)

24. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*, 2022. Том 6. №1. С. 21–31.

25. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського*. 2018. №21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення 24.03.2025)

26. Pramita K. Personal Selling Implementation and AIDA Model; Attention, Interest, Desire, Action. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. 2022. №3. URL: <http://repository.stiemahardhika.ac.id/3891/2/14.%20Personal%20Selling%20Implementation%20and%20AIDA%20Model%3B%20Attention%2C%20Interest%2C%20Desire%2C%20Action.pdf> (дата звернення 02.04.2025)

27. \*\*\* \*\*\*\*\*. URL: \*\*\*\*\* (дата звернення 02.04.2025)

## Додатки