

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління комунікативною політикою підприємства в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»)»

**Виконав:** студент 4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
Ксьондз А.Ю.

**Керівник:** кандидат економічних наук,  
доцент  
Арзянцева Д.А.

**Рецензент:** Начальник економічного  
відділу Олександренко Г.П.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

### Анотація

*Ксьондз А.Ю.* Управління комунікативною політикою підприємства в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 55 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з управлінням комунікативною політикою підприємства в умовах динамічного середовища.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, комунікація, комунікативна політика, ефективність, підприємство, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, інформаційні потоки, стейкхолдери, корпоративна культура.

### Annotation

*Ksiondz A.Y.* *Management of the Enterprise's Communication Policy Under Modern Conditions (Based on the Materials of LLC Scientific and Production Firm "ADVISMASH")*. Qualification research paper submitted as a manuscript. Bachelor's Thesis for obtaining the Bachelor's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. — 55 pages.

This bachelor's thesis addresses a relevant scientific and practical issue related to the management of an enterprise's communication policy in a dynamic environment.

**Keywords:** management, administration, communication, communication policy, efficiency, enterprise, internal communication, external communication, information flows, stakeholders, corporate culture.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність комунікативної політики: види, рівні, елементи	7
1.2. Сучасні підходи до управління комунікаціями на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ НВФ "АДВІСМАШ"	18
2.1. Аналіз діяльності ТОВ НВФ "Адвісмаш" та стану організації комунікаційної політики	18
2.2. Оцінка існуючої комунікативної політики підприємства	29
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ НВФ "АДВІСМАШ" В СУЧАСНИХ УМОВАХ	38
3.1. Шляхи удосконалення системи управління комунікативною політикою підприємства	38
3.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення комунікативної політики підприємства	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та постійних соціально-економічних змін особливої актуальності набуває ефективне управління комунікативною політикою підприємства. Сучасні підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується інформаційною насиченістю, високими вимогами до прозорості діяльності, стрімким розвитком цифрових технологій та зростанням ролі репутаційного капіталу. У таких умовах формування результативної системи комунікацій стає важливим чинником забезпечення сталого функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Для українських підприємств, зокрема таких, як ТОВ НВФ «Адвісмаш», ці виклики доповнюються наслідками пандемії COVID-19, військовими діями, загостренням економічної нестабільності та зміною підходів до ведення бізнесу. Всі ці чинники зумовлюють необхідність адаптації комунікаційної політики до нових реалій з метою підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх взаємодій, посилення іміджу підприємства та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів. Ефективність комунікативної політики визначає рівень корпоративної культури, злагодженість роботи персоналу, якість відносин із партнерами, клієнтами та громадськістю.

Питання комунікативної політики займали наступні науковці: Бабчинська О. І. [2], Бебик В. М. [3], Богоявленська Ю. В. [5], Бурлаков О. С. [6], Галюк І. Б. [7], Ганущин С. Н. [8], Гірченко Т. Д. [9], Дегтяр А. О. [10] тощо.

**Метою** бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад удосконалення управління комунікативною політикою підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність і зміст комунікативної політики підприємства;

- описати підходи до управління комунікативною політикою в системі сучасного менеджменту;
- проаналізувати діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» і стан організації комунікаційної політики на підприємстві;
- оцінити ефективність існуючої комунікативної політики підприємства;
- представити шляхи удосконалення системи управління комунікативною політикою підприємства;
- визначити економічну доцільність заходів щодо удосконалення комунікативної політики.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації комунікативної політики підприємства.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та прикладні аспекти удосконалення управління комунікативною політикою підприємства ТОВ НВФ «Адвісмаш» у сучасних умовах.

Для дослідження комунікаційної політики підприємства застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів**. Метод теоретичного узагальнення використано для розкриття сутності та функцій комунікаційної політики. Метод порівняння дав змогу проаналізувати різні підходи до її реалізації та оцінити ефективність використання окремих інструментів. Аналіз та синтез застосовувалися для вивчення структури внутрішньої комунікації та взаємозв'язку між підрозділами. Логічний та розрахунково-аналітичний методи дозволили оцінити результати комунікаційної діяльності на основі фактичних показників. Графічні й табличні методи забезпечили наочність при поданні даних. Економіко-статистичні методи допомогли оцінити ефективність комунікаційної політики, а узагальнення – сформулювати висновки та напрями її вдосконалення.

**Інформаційну базу дослідження** становлять: внутрішня документація та звітність ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021–2023 роки, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти, що регламентують управління

інформаційною діяльністю підприємств, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері комунікативного менеджменту.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управління комунікативною політикою підприємства, покращення корпоративної взаємодії, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій і поліпшення іміджу підприємства на ринку.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність комунікативної політики: види, рівні, елементи

Комунікативна політика підприємства — це система цілеспрямованих дій, спрямованих на формування, підтримку та розвиток ефективних комунікацій із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. [10]

Загалом, сутність комунікаційної політики за різними авторами зводиться до цілеспрямованої діяльності щодо формування та підтримки ефективної взаємодії суб'єкта комунікації (компанії, організації, особи) з її цільовими аудиторіями з метою досягнення певних стратегічних цілей. Детальніше кожен з підходів розписано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Підходи до визначення сутності «комунікативної політики»

Підхід	Відомі автори	Сутність
1	2	3
Маркетинговий підхід	Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен та ін.	У межах маркетингу комунікаційна політика (або маркетингова політика комунікацій) розглядається як комплекс заходів, що використовує фірма для інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари (послуги), а також формування їхніх поглядів та іміджу підприємства. Вона включає такі інструменти, як реклама, стимулювання збуту, персональні продажі, паблік релейшнз (PR), участь у виставках та ярмарках, прямий маркетинг, діджитал-комунікації тощо. Кінцевою метою є формування та підтримка позитивного іміджу, бренду, спонукання цільової аудиторії до здійснення покупок.
Управлінський підхід	Е. Берн, І. Хейзінга та ін.	У контексті менеджменту комунікаційна політика є безперервною управлінською діяльністю, спрямованою на розподіл комунікаційних ресурсів (інформації, умов, чинників, методів та засобів її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації. Вона охоплює як внутрішні комунікації (між співробітниками, відділами), так і зовнішні (з партнерами, громадськістю, державними органами). Деякі автори розглядають комунікацію як гру, де важливо враховувати взаємодію та зворотний зв'язок.

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Стратегічний підхід	М. Портер, Р. Грант та ін.	Цей підхід акцентує увагу на перспективному курсі дій підприємства та наявності обґрунтованої стратегії використання всього комплексу комунікацій. Комунікаційна політика в цьому сенсі є надбудовою над комунікаційною стратегією, яка визначає набір тактичних засобів для досягнення певних комунікаційних цілей. Вона має на меті забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організацію реклами, методів стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю.
Підхід з точки зору взаємодії з громадськістю	Едвард Бернейз, Сем Блек та ін.	Деякі дослідники розглядають комунікаційну політику як систему зв'язків з громадськістю, що спрямована на формування позитивного іміджу та взаєморозуміння між організацією та її цільовими аудиторіями. Вона включає заходи з управління репутацією, реагування на кризові ситуації, підтримки діалогу тощо.
Інформаційний підхід	У. Вівер, М. ДеФлер та ін.	Комунікаційна політика розглядається як цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт та його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт. Вона наголошує на важливості чіткості, достовірності та повноти інформації.

*Джерело: створено автором на основі [3; 24; 35; 37]*

Незважаючи на відмінності у фокусі, більшість авторів погоджуються, що комунікаційна політика характеризується наступними спільними рисами:

- цілеспрямованість: вона завжди має конкретні цілі, що відповідають загальним стратегічним цілям організації;
- системність: це не розрізнені дії, а комплекс взаємопов'язаних заходів та інструментів;
- безперервність: комунікація – це постійний процес, який потребує регулярного аналізу, коригування та адаптації;
- орієнтація на аудиторію: ефективна комунікація завжди враховує особливості та потреби цільових аудиторій;
- інтеграція: сучасні підходи наголошують на важливості інтегрованих маркетингових комунікацій, що передбачають злагоджене використання всіх інструментів для досягнення синергетичного ефекту.

У підсумку, комунікаційна політика – це динамічний і багатоаспектний інструмент, що дозволяє організаціям ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням, досягати поставлених цілей та будувати довгострокові відносини.

Основними видами комунікативної політики, які використовуються в маркетингу, є [13]:

1. Реклама: платне, неособисте донесення інформації про товар, послугу або ідею до широкої аудиторії за допомогою різних каналів комунікації (телебачення, радіо, інтернет, зовнішня реклама, преса).

Види реклами за цілями [38]:

- інформативна - інформує про новий товар, його властивості, ціну, місце продажу;

- переконлива - має на меті сформувати позитивне ставлення, переконати в перевагах товару над конкурентами. часто набуває форми порівняльної реклами;

- нагадувальна - використовується для підтримки обізнаності про товар на етапі зрілості життєвого циклу продукту;

- підсилююча - переконує покупця у правильності зробленого вибору після купівлі;

- престижна - створює або підтримує імідж фірми.

2. Зв'язки з громадськістю (Public Relations, PR): система комунікацій, спрямованих на формування та підтримку позитивного іміджу компанії, її репутації та доброзичливих відносин з громадськістю. PR включає:

- Роботу зі ЗМІ (прес-релізи, прес-конференції, інтерв'ю);
- Організацію подій (конференції, семінари, презентації, благодійні акції);
- Спонсорство;
- Публікації та виступи.

3. Стимулювання збуту (Sales Promotion)

Це короткострокові заходи, спрямовані на заохочення купівлі або продажу товару. Вони можуть бути орієнтовані на кінцевих споживачів, посередників або власний торговий персонал.

Приклади:

- для споживачів: знижки, акції, конкурси, лотереї, купони, зразки, бонуси.

- для посередників: знижки за обсяг, спільні рекламні кампанії, бонуси за продаж, конкурси для продавців.

4. Персональний продаж: безпосереднє, особисте спілкування продавця з потенційним покупцем з метою презентації товару, відповіді на запитання та здійснення продажу. Цей вид комунікації є найбільш інтерактивним і гнучким.

5. Прямий маркетинг (Direct Marketing): безпосередня комунікація з цільовим споживачем, спрямована на отримання негайної відповіді та розвиток довгострокових відносин.

Канали прямого маркетингу:

- Email-маркетинг;
- SMS-розсилки;
- Телефонні дзвінки (телемаркетинг);
- Пряма поштова розсилка (каталоги, листівки).

Крім основних, існують також інші важливі елементи та інтегровані підходи:

- Брендинг: створення та управління торговою маркою, її візуальним стилем та ідентичністю;

- Event-маркетинг: організація та проведення спеціальних подій для просування товару або бренду;

- Product Placement: інтеграція товару або бренду у фільми, телепередачі, відеоігри;

- Цифровий маркетинг (Digital Marketing): включає SEO, SMM, контекстну та таргетовану рекламу, банерну рекламу, контент-маркетинг та інші онлайн-інструменти;

- Внутрішні комунікації: взаємодія з персоналом підприємства для підвищення лояльності, мотивації та інформування;

– Фінансові комунікації: спрямовані на інвесторів, банки та фінансові установи.

Компанії часто використовують інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), що передбачає поєднання різних інструментів комунікації для досягнення максимального синергетичного ефекту та формування єдиного, послідовного повідомлення для споживача.

Комунікативна політика є багатогранним поняттям, яке охоплює різні рівні взаємодії та стратегій. Її можна розглядати як мінімум на трьох основних рівнях, основні з них представлена на рис.1.1.



Рисунок 1.1 Рівні комунікативної політики

*Джерело: створено автором на основі [20]*

Комунікативна політика є складною багаторівневою системою, яка охоплює широкий спектр інформаційних процесів та інструментів,

спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами різного рівня. Представлення її у вигляді трьох основних рівнів — макро-, мезо- та мікрорівня — дає змогу систематизувати підходи до розроблення та реалізації комунікаційних стратегій залежно від масштабу та мети інформаційної діяльності.

На макрорівні комунікативна політика формується державними інституціями та органами влади, які встановлюють загальнонаціональні пріоритети, норми і стандарти у сфері інформаційної політики. Основна увага тут приділяється формуванню національного іміджу, забезпеченню інформаційної безпеки, нормативно-правовому регулюванню медіапростору та підтримці розвитку комунікаційної інфраструктури. Це є основою стабільності та суверенності інформаційного простору країни.

На мезорівні комунікативна політика реалізується в межах окремих галузей, великих компаній, політичних партій та інших інституцій. Тут вона має прикладний характер і спрямована на досягнення організаційних цілей — побудову ефективних зв'язків з громадськістю, управління брендом, розробку антикризових стратегій, налагодження внутрішніх комунікацій та взаємодію зі ЗМІ. Таким чином, корпоративні та галузеві суб'єкти відіграють роль посередника між державними інформаційними політиками та повсякденною комунікацією громадян. [34]

На мікрорівні комунікативна політика проявляється у повсякденному міжособистісному та груповому спілкуванні. Вона охоплює такі аспекти, як етика спілкування, особистісний брендинг, навички вирішення конфліктів, ведення діалогу, а також активну присутність в цифровому середовищі (соціальні мережі, месенджери тощо). Саме цей рівень є найближчим до людини і відіграє ключову роль у формуванні комунікативної культури суспільства.

Таким чином, аналіз рівнів комунікативної політики (рис. 1.1) дозволяє зробити висновок про їхню взаємозалежність та доповнюваність: національна політика задає стратегічні рамки, корпоративні структури адаптують ці рамки

до специфіки своєї діяльності, а особистісна комунікація забезпечує практичну реалізацію через конкретні дії і поведінку людей. Розуміння такої багаторівневої побудови дозволяє більш ефективно формувати комунікаційні стратегії в різних сферах суспільного життя.

Ефективність комунікації залежить від узгодженої роботи всіх її елементів. У табл.1.2 представлено основні складові комунікаційного процесу, їхню характеристику та потенційні бар'єри, які можуть впливати на результативність взаємодії.

Таблиця 1.2 Основні елементи комунікаційного процесу, їх характеристика та бар'єри

Елемент комунікації	Характеристика	Можливі бар'єри
1	2	3
Відправник (комунікатор)	Ініціатор передачі інформації, який формулює повідомлення, обирає цільову аудиторію, кодує зміст.	Недостатня переконливість, нечітка мова, логічні помилки, слабка мотивація.
Повідомлення	Інформаційний зміст, який передається у процесі комунікації.	Незрозуміла структура, термінологічна складність, неточність змісту.
Кодування	Перетворення ідеї у форму, придатну для передачі (усну, письмову, невербальну).	Невідповідність форми змісту, складність для сприйняття, невдале кодування.
Канал	Засіб передачі інформації: усна мова, електронна пошта, звіти, мережі тощо.	Технічні збої, низька якість зв'язку, неадекватний вибір каналу.
Декодування	Процес розшифрування інформації отримувачем.	Неправильне тлумачення, обмеженість знань, мовні бар'єри.
Перешкоди і бар'єри	Фактори, що ускладнюють або викривляють передачу інформації.	Соціальні, культурні, вікові, технічні, психологічні, мовні та ін.
Одержувач (реципієнт)	Особа, яка отримує, інтерпретує та реагує на повідомлення.	Упередження, неухважність, слабка підготовленість, фізіологічні особливості.
Результат комунікації	Досягнення комунікативної мети — правильне розуміння та сприйняття повідомлення.	Втрата сенсу через бар'єри або помилки в інших елементах процесу.
Зворотній зв'язок	Реакція одержувача, яка сигналізує про ефективність або неефективність комунікації.	Відсутність мотивації відповідати, неправильне формулювання реакції, затримка.

*Джерело: створено автором на основі [25]*

Таким чином, комунікаційний процес складається з дев'яти ключових елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між суб'єктами. Відправник несе відповідальність не лише за створення повідомлення, а й за його адаптацію до характеристик цільової аудиторії. Саме правильне кодування та вибір каналу істотно впливають на те, як повідомлення буде сприйняте одержувачем.

Бар'єри можуть виникати на будь-якому етапі комунікаційного процесу — як на рівні відправника (нечітке формулювання, недостатня мотивація), так і на стороні одержувача (упередженість, нерозуміння теми). Не менш важливими є зовнішні чинники — технічні збої, шум, або несприятливе інформаційне середовище.

Успішна комунікація можлива лише за умови узгодженого функціонування всіх елементів, адаптації змісту до специфіки цільової аудиторії та постійного контролю за зворотним зв'язком. Тому в межах комунікативного менеджменту надзвичайно важливо враховувати як особистісні, так і чинники середовища, які впливають на передачу та сприйняття інформації.

## **1.2. Сучасні підходи до управління комунікаціями на підприємстві**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління комунікаціями на підприємстві є ключовим фактором успішного функціонування та збереження конкурентних переваг. Із впровадженням цифрових технологій, віддаленої роботи та зростанням вимог до прозорості та швидкості інформаційного обміну, підприємства змушені переосмислювати свої традиційні моделі комунікації. Зміни стосуються не лише каналів передавання інформації, а й підходів до її структурування, адаптації до цільової аудиторії, а також інтеграції інструментів зворотного зв'язку у щоденну діяльність організацій.

Управління комунікаціями сьогодні передбачає стратегічне планування, використання цифрових платформ, аналіз ефективності комунікативних процесів, а також активне залучення працівників до створення позитивного іміджу компанії. Зокрема, важливого значення набуває побудова системи внутрішньої комунікації, що сприяє формуванню корпоративної культури, зміцненню довіри та підвищенню рівня мотивації персоналу.

Таблиця 1.3 Сучасні підходи до управління комунікаціями на підприємстві

Підхід	Основні характеристики	Приклади реалізації
Цифрова трансформація комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід на цифрові платформи</li> <li>- Омніканальність</li> <li>- Використання відеоконтенту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання Microsoft Teams, Slack, Zoom</li> <li>- Інтеграція чат-ботів на вебсайті</li> </ul>
Використання штучного інтелекту та автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персоналізація повідомлень</li> <li>- Чат-боти та віртуальні помічники</li> <li>- Аналіз настроїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження AI-чат-ботів для обслуговування клієнтів</li> <li>- Використання аналітики для зворотного зв'язку</li> </ul>
Акцент на внутрішніх комунікаціях та залученні співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культура відкритої комунікації</li> <li>- Залучення співробітників як адвокатів бренду</li> <li>- Гнучкі інструменти для гібридних команд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутрішні соціальні мережі</li> <li>- Регулярні опитування задоволеності</li> </ul>
Стратегічний підхід до комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція з бізнес-цілями</li> <li>- Управління кризовими комунікаціями</li> <li>- Storytelling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка комунікаційних стратегій, що підтримують місію компанії</li> </ul>
Безпека та конфіденційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кібербезпека комунікаційних каналів</li> <li>- Захист персональних даних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження політик безпеки інформації</li> <li>- Використання шифрування даних</li> </ul>
Розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження 5G та IoT</li> <li>- Хмарні рішення</li> <li>- Використання WebRTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід на хмарні сервіси для зберігання даних</li> <li>- Використання WebRTC для відеозв'язку</li> </ul>

*Джерело: створено автором на основі [23; 34]*

Кожен із зазначених підходів відображає прагнення підприємств до модернізації та забезпечення стабільного інформаційного потоку як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного управління комунікаціями. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити гнучкість, оперативність і доступність інформації. Наприклад, завдяки

інтеграції месенджерів і CRM-систем, працівники можуть швидко обмінюватися повідомленнями, документами та інструкціями, зменшуючи адміністративне навантаження.

Штучний інтелект відкриває нові можливості в персоналізації зовнішніх комунікацій та аналізі ефективності комунікативних процесів. Компанії використовують AI-алгоритми для аналізу настроїв клієнтів у соціальних мережах, визначення потенційних кризових точок і автоматичного реагування на типові запити споживачів.

Водночас внутрішня комунікація набуває стратегічного значення. Відкрита комунікація між керівництвом і працівниками сприяє формуванню довіри, зниженню плинності кадрів і створенню здорового клімату в колективі. Працівники, які відчують себе поінформованими та почутими, охочіше долучаються до змін і демонструють вищу ефективність.

Особливе значення має безпека інформації. Через зростання ризиків кіберзагроз підприємства повинні інвестувати у захист цифрових каналів, зокрема шляхом використання шифрування даних, двофакторної автентифікації та політик управління правами доступу.

І, нарешті, розвиток інфраструктури — впровадження 5G, використання хмарних рішень та Internet of Things — створює технічне підґрунтя для реалізації вищезгаданих підходів.

Сучасні підходи до управління комунікаціями спрямовані на забезпечення відкритої, технологічно підтриманої, стратегічно обґрунтованої та безпечної взаємодії в межах підприємства та за його межами. Їхнє ефективне впровадження сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, покращенню клієнтського сервісу, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У зв'язку з постійними трансформаціями бізнес-середовища, на перший план виходять нові тренди, що змінюють логіку управління комунікаціями. До таких трендів належать [33]

- емпатійне лідерство — потреба у врахуванні емоційного стану працівників, особливо в умовах кризи або високої невизначеності;
- розвиток візуальних комунікацій — дедалі частіше перевага надається відеоконтенту, інфографіці та інтерактивним форматам, які спрощують сприйняття складної інформації;
- демократизація комунікацій — працівники отримують більше можливостей для ініціювання та ведення діалогу з керівництвом і між собою, що стимулює зворотний зв'язок і культуру довіри;
- гейміфікація — впровадження ігрових елементів у внутрішні комунікації для підвищення залученості персоналу.

Водночас стратегічний характер комунікацій і акцент на залученні працівників формують нову культуру взаємодії, що сприяє довірі, відкритості та високій мотивації персоналу. Новітні підходи враховують не лише технологічні інструменти, а й людський фактор, зокрема емпатійне лідерство, демократизацію діалогу та гейміфікацію комунікативних процесів. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити гнучкість, прозорість і ефективність комунікацій як усередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ НВФ "АДВІСМАШ"

#### **2.1. Аналіз діяльності ТОВ НВФ "АДВІСМАШ" та стану організації комунікаційної політики**

ТОВ «НВФ «Адвісмаш» - сучасне машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованих машин, запасних частин та іншої продукції машинобудування. Підприємство було створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенції машинобудівників. Він приєднався до компанії в жовтні 2007 року ОДО "Ślawucki ремонтно-механічний завод" з можливістю виробництва нестандартних пристроїв, постачанням чавуну та сталі.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» отримує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено законодавством України.

Відповідно до своїх цілей і завдань ТОВ «Адвісмаш НВФ» має право [12]:

- встановлювати договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також виступати посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до сфери діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;

- надає кредити працівникам ТОВ НВФ «Адвісмаш» та іншим юридичним і фізичним особам;

- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів) та інших умовах, визначених чинним законодавством;

- реалізовувати свою продукцію та майно за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно або за договором, а у випадках, передбачених законодавством України, - за регульованими цінами і тарифами;

- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, визначеному чинними нормативно-правовими актами та статутом;

- створення філій, представництв і дочірніх підприємств в Україні та за кордоном; - виступає засновником (учасником) господарських товариств та інших суб'єктів господарювання;

- брати участь в асоціаціях та інших добровільних об'єднаннях підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства. ТОВ НВФ «Адвісмаш» є власником майна, переданого йому учасниками у вигляді внеску до статутного капіталу ТОВ «РІНО», продукції, виробленої підприємством в результаті господарської діяльності, отриманих доходів та іншого майна, придбаного на підставі, не забороненому законом.

Структура реалізації продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021–2024 роки зазнала змін (див. додаток А). Основним напрямом діяльності залишалось виробництво технологічного обладнання, частка якого зросла з 51,28% до 57%, а обсяг реалізації — з 13 126 тис. грн до 69 260 тис. грн (приріст 527,64%). Це свідчить про зростання попиту та пріоритетність цього сегменту. Запасні частини демонстрували стабільний розвиток: обсяг реалізації зріс з 3 947 тис. грн до 18 469 тис. грн (на 467,92%), а їх частка залишалась у межах 15–16%, що вказує на сталий попит. Ливарна продукція також зростала — з 3 184 тис. грн у 2021 році до 16 768 тис. грн у 2024 році (приріст 526,59%), із незначним збільшенням частки з 12,44% до 13,8%, що свідчить про стабільне розширення цього напрямку. Найбільший приріст показали ланцюги — з 2 116 тис. грн до 13 973 тис. грн (660,09%), а їх частка в структурі реалізації зросла з 8,27% до 11,5%, що вказує на зростаючий попит і ефективну ринкову стратегію. Натомість інші товари та послуги втратили позиції: обсяг реалізації зменшився з 3 222 тис. грн до 3 037 тис. грн, а частка — з 12,59% до 2,5%. Це свідчить про скорочення другорядних напрямів і концентрацію підприємства на ключових продуктах.

У підсумку, підприємство активно нарощує обсяги реалізації основної продукції, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов і стратегічну переорієнтацію на найбільш прибуткові напрями.

Функції та повноваження основних керівників наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Функції та повноваження головних керівників ТОВ «Адвісмаш» в контексті комунікативної політики

Посада працівника	Функції	Відповідальність і повноваження
Директор	Формує загальну комунікативну політику підприємства, підтримує стратегічну комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами (партнерами, органами влади, інвесторами), забезпечує ефективну внутрішню комунікацію між структурними підрозділами.	Визначає ключові комунікаційні цілі та контролює їх реалізацію; несе відповідальність за репутацію підприємства та результативність інформаційної взаємодії.
Виконавчий директор	Координує внутрішню комунікацію між технічними підрозділами, забезпечує ефективну передачу інформації щодо виробничих завдань, ініціатив та зворотного зв'язку.	Забезпечує узгодженість дій між виробничими відділами, відповідає за оперативну технічну комунікацію.
Комерційний директор	Забезпечує зовнішню комунікацію з клієнтами, постачальниками, веде переговори, просуває продукцію підприємства, відповідає за формування позитивного іміджу компанії на ринку.	Відповідає за якість і результативність ділового спілкування, реклами та просування; здійснює контроль за комунікаційними каналами з партнерами.
Головний бухгалтер	Забезпечує комунікацію з державними органами (податковими, статистичними службами), надає достовірну інформацію керівництву та аудиторам для прийняття управлінських рішень.	Несе відповідальність за достовірність переданої фінансової інформації; контролює інформаційні потоки у сфері звітності та обліку.
Начальник дільниці	Організовує ефективну комунікацію з працівниками дільниці, забезпечує оперативний обмін інформацією з керівництвом та іншими підрозділами.	Відповідає за реалізацію внутрішніх комунікацій на рівні виробничої дільниці; забезпечує передачу інформації «знизу вгору» та «зверху вниз».

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [12]

Отже, всі керівники мають чітко визначені повноваження, що сприяє ефективній роботі підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності його роботи. Він

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити резерви для підвищення продуктивності та покращення фінансових результатів.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 р. наведено в додатку Б.

За допомогою дод. Б було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, що дозволяє оцінити зміни у фінансово-господарському стані за досліджуваний період.

У 2024 році чистий дохід ТОВ «Адвісмаш» зріс до 121 509,5 тис. грн, що на 95 912,0 тис. грн (374,69%) більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про активне зростання обсягів реалізації та розширення ринку. Середньоспискова чисельність працівників зменшилася на 1 особу, а робітників — на 1 особу. Водночас продуктивність праці одного працівника зросла на 382,61%, а одного робітника — на 383,33%. Фонд оплати праці збільшився майже в 10 разів — до 81 480 тис. грн, що пов'язано зі зростанням масштабів діяльності та рівня зарплат. Собівартість реалізованої продукції зросла на 259,24%, чистий прибуток — у 35 разів (до 32 589,3 тис. грн). Рентабельність продукції підвищилась до 26,82%, а рентабельність витрат — до 42,85%. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 376,25%, що вказує на оновлення виробничих потужностей. Фондовіддача залишилася стабільною — 3,82 грн/грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшились з 0,83 до 0,63 грн (на 24,59%), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2021–2024 рр. демонструє високий темп зростання економічних результатів, збільшення обсягів виробництва та реалізації, зростання прибутковості та рентабельності, що свідчить про успішний розвиток і правильність обраної стратегії. Також важливою є позитивна динаміка продуктивності праці та підвищення заробітних плат, що може свідчити про підвищення мотивації працівників. Зниження витрат на 1 грн продукції є показником зростання ефективності управління витратами.

Комунікативна політика підприємства – це система заходів, спрямованих на формування ефективної взаємодії між підприємством і його стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Комунікативна політика ТОВ НВФ «Адвісмаш» спрямована на побудову ефективної системи взаємодії між підприємством, його партнерами, клієнтами та співробітниками. Цілі є фундаментом комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш». Вони задають напрямок і дозволяють виміряти успіх.

Загальна мета комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» - формування позитивного іміджу підприємства, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями (клієнти, партнери, співробітники, громадськість).

Відповідно до мети основні завдання комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» відображені на рис. 2.4.

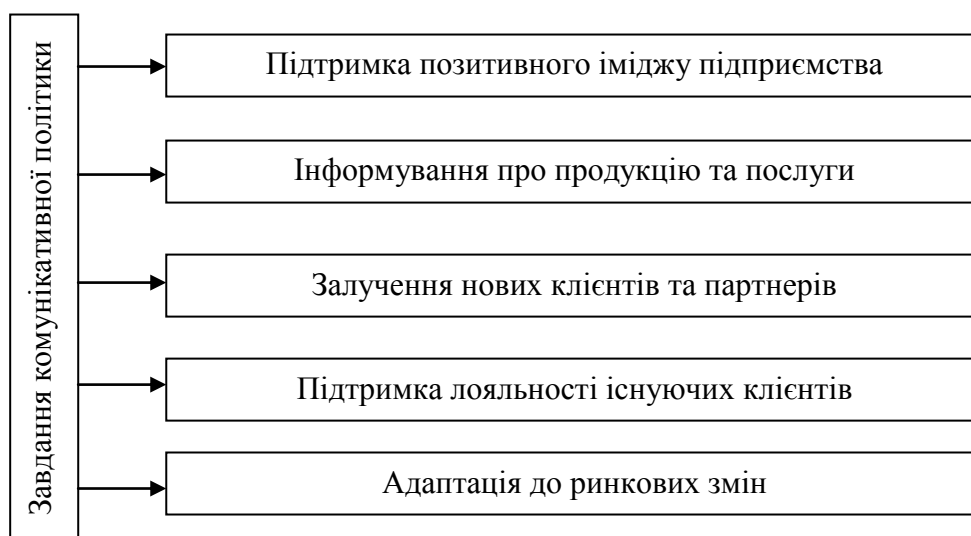


Рисунок 2.4 Основні завдання комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш»

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [12]*

Підтримка позитивного іміджу підприємства передбачає формування та підтримку позитивного сприйняття «Адвісмаш» серед споживачів та партнерів через прозору та відкриту комунікацію.

Завдання щодо інформування про продукцію передбачає надання актуальної та детальної інформації про асортимент продукції, її технічні характеристики та переваги, що сприяє підвищенню обізнаності споживачів.

Залучення нових клієнтів та партнерів передбачає розширення клієнтської бази та встановлення нових партнерських відносин через активну участь у виставках, конференціях та інших галузевих заходах. Підтримка лояльності існуючих клієнтів - забезпечує високий рівень обслуговування та постійна комунікація з наявними клієнтами для зміцнення довгострокових відносин. Адаптація до ринкових змін передбачає моніторинг змін у потребах споживачів та швидке реагування на них шляхом коригування комунікативних стратегій та впровадження нових підходів.

Основні елементи комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» наведено на рис. 2.5.

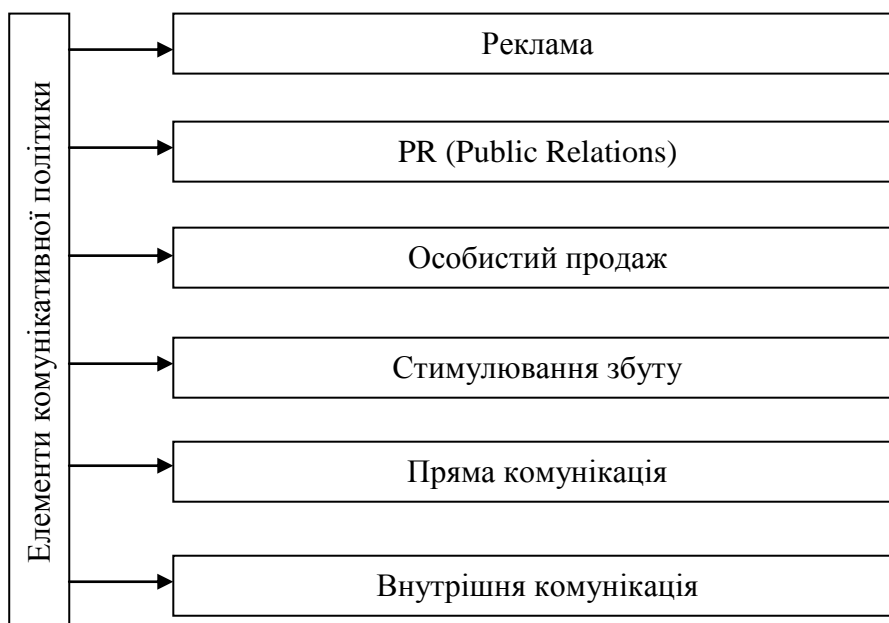


Рисунок 2.5 Елементи комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш»

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [12]*

1. Щодо такого елемента комунікативної політики як реклама, то ТОВ НВФ «Адвісмаш» проводить активну рекламну діяльність. За даний елемент комунікативної політики відповідає безпосередньо менеджер з реклами.

Менеджер з реклами планує і керує рекламною діяльністю ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Оскільки ТОВ НВФ «Адвісмаш» працює на ринку B2B (Business-to-Business), тому він має свої особливості, адже на відміну від ринку B2C, де споживачем є кінцевий покупець, у B2B рішення про купівлю приймають експерти, керівники підприємств.

Особливостями реклами на B2B ринку для ТОВ НВФ «Адвісмаш» є наступні:

- точна орієнтація на цільову аудиторію - виробничі підприємства, аграрні компанії, заводи, які потребують технологічного обладнання, запасних частин, ливарної продукції, ланцюгів;

- фокус на технічні характеристики, економічну ефективність, надійність продукції.

Основними каналами реклами ТОВ НВФ «Адвісмаш» є наступні:

- реклама в спеціалізованих журналах та каталогах для промисловості;
- офіційний сайт підприємства з повним переліком продукції, технічними характеристиками, комерційними пропозиціями;
- банерна реклама на спеціалізованих сайтах (промислових порталах).
- реклама в соціальній мережі LinkedIn;
- контекстна реклама в Google.

У додатку В досліджено комунікативну політику ТОВ НВФ «Адвісмаш», зокрема основні інструменти маркетингових комунікацій, які підприємство використовує для просування продукції, формування позитивного іміджу та взаємодії з клієнтами. Розглянуто процес організації рекламної кампанії, який включає визначення цільової аудиторії, формування рекламного повідомлення, вибір каналів поширення (зокрема галузеві журнали, спеціалізовані портали та Google Ads), проведення самої кампанії та подальший аналіз її ефективності. У сфері зв'язків з громадськістю описано дії, пов'язані з підготовкою прес-релізів, участю у виставках, налагодженням співпраці зі ЗМІ та оцінюванням результатів комунікацій. Особливу увагу приділено особистим продажам, які

здійснюються менеджерами шляхом безпосередньої взаємодії з клієнтами, починаючи зі встановлення контакту, виявлення потреб, презентації продукції та завершуючи укладанням угоди і післяпродажним супроводом. Стимулювання збуту представлено через систему знижок, акцій, бонусів і персональних пропозицій, що спрямовані на заохочення постійних і нових клієнтів. Також досліджено практику прямої комунікації, яка передбачає використання email-розсилок, телефонних дзвінків, повідомлень у месенджерах і персоналізованих повідомлень для підтримки ділових зв'язків, підвищення лояльності клієнтів та інформування про новинки. Загалом, аналіз засвідчує, що підприємство дотримується комплексного підходу до побудови зовнішніх і внутрішніх комунікацій, що дозволяє йому ефективно функціонувати на ринку та формувати стабільну клієнтську базу.

Внутрішня комунікація — це система взаємодії між співробітниками та керівництвом ТОВ НВФ «Адвісмаш», спрямована на ефективну організацію робочих процесів, підтримку корпоративної культури та мотивацію персоналу.

Характеристика внутрішніх комунікацій ТОВ НВФ «Адвісмаш», а також приклади застосування інформації та документації наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.6 Характеристика внутрішніх комунікацій на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Види комунікацій	Характеристика окремих видів комунікацій	Приклади використання інформації при різних видах комунікацій	Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій	Основні проблеми
1	2	3	4	5
Від вищих рівнів управління до нижчих	Подається інформація про розпорядок роботи, зміни в плановій роботі, нововведення, тощо.	Директор підприємства інформує начальників відділів про необхідність проходження курсів підвищення кваліфікації.	Згідно рішення директора формується наказ про проходження начальниками відділів курсів підвищення кваліфікації, в якому вказується прізвища начальників відділів, які мають їх пройти	Недостатня ясність інструкцій, затримки у передачі інформації.

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5
Від нижчих рівнів управління до вищих	Надходить інформація про недоліки, покращення, страйкову ситуацію тощо	Майстер інформує начальника цеху про вихід з ладу обладнання	Начальник цеху подає заяву директору підприємства про виділення коштів для придбання нового обладнання	Недостатня увага до зворотного зв'язку, ігнорування проблем нижчих рівнів.
Між різними підрозділами	Передається інформація стосовно конкретних взаємозалежних сфер, завдань	Спеціаліст служби маркетингу дає довідку комерційному директору	Довідка про маркетингові дослідження	Недостатня координація між підрозділами, конфлікти інтересів.
Між керівником і його робочою групою	Передається інформація про конкретні завдання, що стоять перед робочою групою, зміну внутрішньої структури	Директор підприємства повідомляє керівників про зміну внутрішнього розпорядку їхньої роботи	Директор підприємства видає наказ та встановлює новий графік роботи	Низька мотивація щодо виконання завдань.
Між особистісні	Інформація передається здебільшого шляхом чуток між працівниками	Ковальчук О.М. розповідає Ільчук В.В. про надання можливої премії	-	Можливі неточності при передачі інформації, поширення чуток.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Переваги ефективної внутрішньої комунікації:

- підвищення продуктивності;
- мотивація співробітників;
- оперативний обмін інформацією;
- підтримка корпоративної культури.

Суб'єктами комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» являються:

- служба маркетингу;
- співробітники всіх рівнів;
- замовники та споживачі продукції;
- ділові партнери та постачальники;

- державні установи та контролюючі органи;
- конкуренти та учасники ринку;
- засоби масової інформації;
- інвестори та фінансові установи;
- громадські організації.

Структура служби маркетингу наведено на рис. 2.6

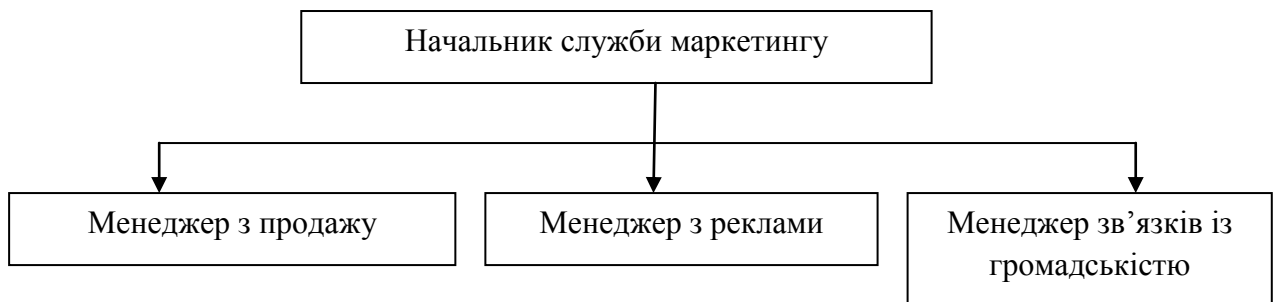


Рисунок 2.6 Організаційна структура управління службою маркетингу  
ТОВ НВФ «Адвісмаш»

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [12]*

Служба маркетингу побудована за функціональним принципом.

До основних переваг функціональної маркетингової структури належать:

- концентрація зусиль на виконанні основних завдань маркетингу;
- можливість спеціалізації;
- комплексність виконуваних завдань;
- високий професійний рівень виконавців;
- простота управління.

Об'єктами комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» є ті групи, організації або особи, на які спрямована комунікаційна діяльність компанії (рис. 2.7). Вони включають як внутрішні, так і зовнішні групи, які взаємодіють з компанією або впливають на її діяльність.

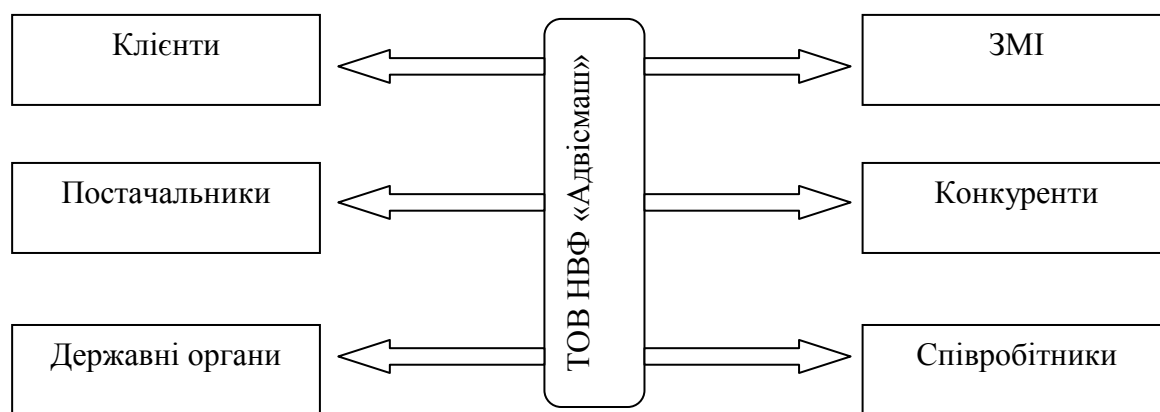


Рисунок 2.7 Об'єкти комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш»

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»*

Клієнти ТОВ НВФ «Адвісмаш» - це підприємства та організації, які купують продукцію компанії (технологічне обладнання, запасні частини, ливарну продукцію). Вони є основним об'єктом комунікативної політики компанії, оскільки саме від них залежить успіх бізнесу.

2. Постачальники - це компанії та організації, з якими ТОВ НВФ «Адвісмаш» співпрацює для досягнення спільних цілей.

Основними постачальниками сировини для виробництва продукції є АТ «Абсолют-Сталь» (металопрокат круглий, листовий, шестигранний), ДП «Вінницький підшипниковий завод» (підшипники), АТ «Запоріжський завод феросплавів» Запоріжжя (феросплави), ТОВ «НЕЙЛ» (металобрухт).

3. Державні органи (Державна податкова служба України, органи стандартизації та сертифікації, тощо).

4. ЗМІ (засоби масової інформації) — це важливий канал комунікації для ТОВ НВФ "Адвісмаш", який допомагає компанії підвищувати впізнаваність бренду, інформувати про новинки та формувати позитивний імідж.

5. Конкуренти - це компанії, які пропонують аналогічну продукцію та працюють на тому ж ринку.

Основними конкурентами ТОВ НВФ «Адвісмаш» є:

- Борисівський завод агрегатів. Основна продукція: компресори, турбокомпресори. Паливні фільтри. Деталі механізму газорозподілу. Чисельність персоналу 1300 осіб.

- Panevezio Aurida. Завод спеціалізується на випуску компресорів одно- та двоциліндрових для автомобілів, автобусів з діаметром циліндрів 60мм та 92мм. Чисельність співробітників близько 400 чоловік.

- ПАТ «Бориславський машинобудівний завод». Завод випускає двохциліндровий компресор, запасні частини для автомобілів, мінітехніку.

- ПАТ «Олевський завод тракторних нормалей». Виробництво запасних частин до сільськогосподарської техніки.

6. Співробітники - працівники компанії, які є частиною корпоративної культури.

Отже, комунікативна політика ТОВ «Адвісмаш» базується на відкритості, прозорості та інноваційних підходах до взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами.

## **2.2. Оцінка існуючої комунікативної політики підприємства**

Аналіз стану організації комунікаційної політики на ТОВ НВФ «Адвісмаш» проведемо за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє оцінити виявити слабкі та сильні сторони комунікаційних процесів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 SWOT-аналіз комунікаційної політики на підприємстві ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Аналіз зовнішнього середовища підприємства свідчить про наявність значних можливостей для розширення присутності на ринку молочної продукції. Зростання попиту, а також активне використання цифрових каналів збуту створюють сприятливі умови для підвищення впізнаваності бренду та розвитку нових напрямків реалізації продукції.

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення присутності на ринку.</li> <li>- Підвищення рівня впізнаваності бренду через рекламу.</li> <li>- Розвиток нових каналів збуту через онлайн-платформи.</li> <li>- Вдосконалення виробничих процесів для підвищення якості продукції.</li> <li>- Покращення іміджу та позиціонування бренду на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміни в законодавстві, що можуть негативно вплинути на бізнес.</li> <li>- Можливі зміни в політичній ситуації та економічних умовах.</li> <li>- Посилення конкуренції на ринку молочних продуктів.</li> <li>- Підвищення вартості сировини та виробничих витрат.</li> </ul>
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільний рівень попиту в ключових регіонах.</li> <li>- Привабливий вигляд упаковки.</li> <li>- Активність у маркетингових кампаніях.</li> <li>- Доступні фінансові ресурси для маркетингових заходів.</li> <li>- Розширення можливостей цифрового маркетингу.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активність у цифровому маркетингу та рекламних кампаніях дозволяє ефективно реалізовувати потенціал соціальних мереж і нових каналів збуту.</li> <li>2. Участь у виставках та наявність контактної бази підтримує розширення ринку збуту та міжнародні комунікації.</li> <li>3. Чітке стратегічне бачення комунікацій дає змогу швидко інтегрувати нові PR-інструменти.</li> <li>4. Ефективна внутрішня комунікація дозволяє оперативно адаптуватися до потреб споживачів і ринкових можливостей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активна рекламна діяльність та персональні продажі допомагають частково нейтралізувати ризики конкуренції.</li> <li>2. Участь у спеціалізованих подіях дозволяє зберігати позиції бренду навіть у нестабільній економіці.</li> <li>3. Сталі комунікативні підходи дають змогу гнучко реагувати на зміну законодавства, посилюючи адаптивність компанії.</li> </ol>
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежена різноманітність продукції.</li> <li>- Відсутність чіткого позиціонування в преміум-сегменті.</li> <li>- Відсутність сформованого іміджу торгової марки.</li> <li>- Відсутність чіткої PR-стратегії.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження CRM-системи може компенсувати недоліки автоматизації та підвищити ефективність персонального продажу.</li> <li>2. Активізація в соціальних мережах і використання нових форматів дозволять покращити комунікацію з молодшою аудиторією.</li> <li>3. Розробка PR-стратегії дозволить вибудувати чітке позиціонування бренду і покращити його сприйняття на ринку.</li> <li>4. Застосування інструментів цифрової аналітики допоможе покращити контроль за результативністю кампаній.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність комплексної PR-стратегії робить компанію вразливою до інформаційної конкуренції.</li> <li>2. Недостатня присутність у соціальних мережах посилює ризик втрати уваги потенційних клієнтів.</li> <li>3. Відсутність автоматизованих інструментів ускладнює адаптацію до змін ринку й законодавчих вимог.</li> <li>4. Обмежена маркетингова аналітика не дозволяє оперативно реагувати на загрози, що виникають через зростання конкуренції або економічну нестабільність.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [12]*

Фінансові ресурси, які компанія має для маркетингових заходів, дозволяють ефективно впроваджувати рекламні кампанії та вдосконалювати виробничі

процеси, що сприятиме підвищенню якості продукції та поліпшенню іміджу на ринку. Однак слід враховувати і потенційні загрози, які пов'язані зі змінами в законодавстві, політичній ситуації та економічних умовах. Зростаюча конкуренція серед виробників молочних продуктів і підвищення вартості сировини можуть негативно позначитися на фінансових показниках підприємства, тому необхідно враховувати ці фактори при формуванні стратегії розвитку.

Внутрішній аналіз виявив низку сильних сторін компанії, які можуть бути використані для реалізації зовнішніх можливостей. Зокрема, активність у цифровому маркетингу та рекламних кампаніях дозволяє компанії ефективно охоплювати аудиторію у соціальних мережах і застосовувати нові канали збуту. Участь у виставках та наявність сформованої контактної бази підтримує розширення ринку збуту, зокрема на міжнародному рівні. Стратегічне бачення комунікацій сприяє швидкій інтеграції нових PR-інструментів, а ефективна внутрішня комунікація дозволяє оперативно адаптуватися до потреб споживачів і ринкових можливостей. Однак поряд з сильними сторонами існують і слабкі. Обмежена різноманітність продукції та відсутність чіткого позиціонування в преміум-сегменті не дають змоги компанії повною мірою задовольняти потреби всіх груп споживачів. Відсутність сформованого іміджу торгової марки та чіткої PR-стратегії знижує ефективність комунікацій з ринком і робить бренд більш вразливим до інформаційної конкуренції. Недостатня присутність у соціальних мережах і відсутність автоматизованих інструментів ускладнюють адаптацію до змін ринкових умов та законодавчих вимог.

Сполучення сильних сторін із наявними можливостями дозволяє підприємству активно розвивати цифровий маркетинг і посилювати свої позиції на ринку, що позитивно впливає на збільшення частки ринку та поліпшення іміджу бренду. Водночас сильні сторони допомагають частково нейтралізувати зовнішні загрози, пов'язані із зростанням конкуренції та економічною нестабільністю. Водночас слабкі сторони у поєднанні із зовнішніми загрозами

створюють серйозні ризики, які можуть призвести до втрати позицій на ринку. Відсутність комплексної PR-стратегії та недостатня аналітична підтримка маркетингових заходів знижують здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає посилення інструментів управління комунікаціями, впровадження сучасних CRM-систем та активізації роботи в соціальних мережах для налагодження ефективного діалогу з цільовою аудиторією.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємства доцільно використовувати наявні сильні сторони і можливості для розширення присутності на ринку та зміцнення позицій бренду. Водночас необхідно усунути виявлені слабкі сторони, зокрема через розробку чіткої PR-стратегії, автоматизацію процесів продажу та аналітику маркетингової діяльності. Це дозволить підвищити гнучкість і адаптивність компанії в умовах постійних змін законодавства, зростаючої конкуренції і економічних викликів. Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню довгострокового успіху на ринку молочних продуктів.

Оцінка ефективності комунікативної політики — це процес аналізу того, наскільки успішно організація, компанія або бренд взаємодіє як із зовнішньою аудиторією (клієнтами, партнерами, громадськістю), так і з внутрішньою (співробітниками, керівництвом) через різні канали комунікації.

Ефективність комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна оцінити за допомогою якісних та кількісних показників.

Для оцінки стану комунікативної політики підприємства використаємо експертний метод, що передбачає аналіз ключових критеріїв комунікації за допомогою бальної системи.

Визначимо основні критерії оцінки. Оцінка буде здійснюватися за наступними критеріями:

- відповідність цілям підприємства (наскільки відповідає комунікативна політика стратегічним цілям компанії та досягненню конкретних результатів);

- охоплення цільової аудиторії (наскільки ефективно комунікації досягають цільової аудиторії);
- використання комунікаційних каналів (наскільки ефективно використовуються доступні канали комунікації, чи є баланс між традиційними та цифровими каналами);
- репутація та імідж підприємства (наскільки комунікативна політика сприяє формуванню позитивному іміджу підприємства);
- інноваційність (чи використовуються сучасні інструменти та підходи в комунікаціях);
- внутрішня комунікація (наскільки ефективно організована комунікація між відділами та працівниками).

Результати експертної оцінки ефективності комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» наведено в табл. 2.8.

Визначення шкали оцінки:

- 1,0-1,99 – дуже низька ефективність
- 2,0-2,99 – недостатня ефективність
- 3,0-3,99 – середня ефективність
- 4,0-4,99 – висока ефективність
- 5,0 – дуже висока ефективність.

Отримані результати оцінки ефективності комунікативної політики свідчать про досить високий рівень відповідності обраних заходів стратегічним цілям підприємства. Найвищі оцінки отримав критерій «Відповідність цілям» (0,80), що підтверджує чітке спрямування комунікаційної стратегії на досягнення основних бізнес-задач. Водночас оцінки за критеріями «Охоплення цільової аудиторії» та «Репутація та імідж підприємства» також знаходяться на задовільному рівні, що вказує на успішну роботу в цих напрямках.

Критерії, пов'язані з інноваційністю та внутрішньою комунікацією, мають дещо нижчі, але все ще прийнятні оцінки, що свідчить про можливість для подальшого вдосконалення. Особливо важливо звернути увагу на

необхідність посилення інноваційних підходів у комунікаційній політиці та покращення внутрішньої взаємодії між підрозділами.

Таблиця 2.8 Оцінка ефективності комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Критерій	Коефіцієнт вагомості	Експерти					Сер. оцінка
		Менеджер з продажу	Менеджер з реклами	Менеджер зв'язків із громадськістю	Менеджер з збуту	Керівник виробництва	
Відповідність цілям	0,20	4	4	5	4	3	0,80
Охоплення цільової аудиторії	0,14	3	4	3	4	3	0,54
Використання комунікаційних каналів	0,12	4	3	4	3	4	0,44
Репутація та імідж підприємства	0,20	3	3	3	4	3	0,60
Інноваційність	0,13	4	3	3	3	4	0,44
Внутрішня комунікація	0,11	4	5	3	4	3	0,44
Інтегральний показник ефективності комунікативної політики	1,00	-	-	-	-	-	3,26

*Джерело: сформовано автором*

Інтегральний показник ефективності комунікативної політики становить 3,26 (за п'ятибальною шкалою), що свідчить про загалом позитивну оцінку експертами діючої стратегії. Однак для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до швидкозмінних ринкових умов рекомендується продовжити роботу над оптимізацією комунікаційних каналів та використанням інноваційних інструментів.

Також ефективність комунікативної політики можна визначити за допомогою кількісних показників (табл. 2.9). Приріст обсягів реалізованої продукції демонструє значне зростання у 2023 році (85939,9 тис. грн.), але у 2024 році дещо зменшився та становив 121509,5 тис. грн.

Таблиця 2.9 Кількісні показники для оцінки ефективності комунікативної політики

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Приріст обсягів реалізованої продукції обсягів, тис. грн.	26096,3	85939,9	121509,5
Кількість нових клієнтів	36	83	47
Приріст трафіку на сайті	12547	19745	7896
Витрати на комунікаційну політику	1242,20	4766,12	6616,21
Частка витрат на комунікаційну політику в собівартості продукції	5,6	9,18	8,7

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»*

Кількість нових клієнтів зросла з 36 у 2022 році до 83 у 2023 році, проте у 2024 році цей показник зменшився до 47, що може вказувати на недостатню ефективність нових каналів комунікації.

Приріст трафіку на сайті повторює подібну динаміку, а саме суттєве зростання у 2023 році (19 745 відвідувань) і зменшення у 2024 році (7 896).

Витрати на комунікаційну політику мають тенденцію до зростання: з 1,24 млн грн у 2022 році до 6,62 млн грн у 2024 році.

Частка витрат на комунікаційну політику в собівартості зросла з 5,6% у 2022 році до 9,18% у 2023 році, але в 2024 році трохи знизилася до 8,7%.

Ефективність комунікативної політики можна розрахувати за наступною формулою:

$$E = \Delta Q / \Delta V_k$$

Де  $\Delta Q$  – приріст реалізованої продукції

$\Delta V_k$  – приріст витрат на комунікаційну політику

$$E_{2024p} = 121509,5 / 6616,21 = 18,36 \text{ грн.}$$

Отже, у 2024 році кожна гривня вкладена в комунікаційну політику принесла додатково 18,36 грн. приросту реалізованої продукції, або 4,92 грн. чистого прибутку ( $18,36 * 26,82 / 100 = 4,92$ ).

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» є стабільно функціонуючим машинобудівним підприємством із динамічним розвитком виробничої діяльності та здатністю ефективно адаптуватися до змін ринкових умов. Стратегічна орієнтація на виробництво технологічного обладнання, зростаючий попит на запасні частини та ливарну продукцію, а також продумана комунікаційна політика стали ключовими чинниками успіху підприємства.

Комунікаційна політика ТОВ НВФ «Адвісмаш» відзначається чітким розподілом повноважень серед керівників, що забезпечує узгодженість дій, своєчасну передачу інформації та формування позитивного іміджу компанії. Ролі керівного складу в цьому процесі системно визначені, що підвищує ефективність управління як у виробничій, так і в адміністративно-господарській сферах.

Проведений SWOT-аналіз комунікативної політики виявив як сильні, так і слабкі сторони підприємства у сфері комунікацій. До основних переваг належать активна присутність у цифровому маркетингу, участь у спеціалізованих виставках і заходах, наявність розвиненої контактної бази та ефективна внутрішня комунікація. Це дозволяє успішно використовувати зовнішні можливості, такі як розширення ринків збуту, розвиток онлайн-продажів і підвищення впізнаваності бренду.

Водночас виявлено ряд недоліків, що потребують усунення: відсутність комплексної PR-стратегії, недостатня активність у соціальних мережах, обмежене застосування цифрової аналітики та автоматизованих систем управління комунікаціями. Ці слабкі сторони у поєднанні із зовнішніми загрозами — зростаючою конкуренцією, змінами у законодавстві та економічною нестабільністю — знижують стійкість підприємства до ринкових викликів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ НВФ "АДВІСМАШ" В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Шляхи удосконалення системи управління комунікативною політикою підприємства**

На основі проведеного аналізу комунікаційної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш», було встановлено, що на підприємстві відсутня цілісна, системна комунікаційна структура. Виявлено фрагментарність інформаційних потоків, недостатню координацію між підрозділами, а також обмежене використання сучасних технологій для ефективного обміну інформацією. Це створює низку управлінських бар'єрів, що уповільнюють прийняття рішень, знижують ефективність внутрішньої взаємодії та негативно впливають на зовнішній імідж компанії.

З метою вдосконалення комунікаційної політики підприємства доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості інформаційного обміну, зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня комунікаційної взаємодії як всередині підприємства, так і з його зовнішнім середовищем.

1. Впровадження єдиної інформаційної системи. Одним із головних кроків для підвищення якості комунікацій є впровадження єдиної цифрової інформаційної платформи, яка забезпечить централізований доступ до всієї актуальної інформації. Це може бути внутрішня корпоративна мережа (інтранет), або програмне забезпечення для управління проектами (наприклад, Bitrix24, Asana, Trello) чи інтегровані CRM/ERP-системи (як-от SAP, Microsoft Dynamics 365, 1С:Підприємство).

2. Оптимізація процесу взаємодії між підрозділами. На сьогодні структура внутрішньої взаємодії між підрозділами підприємства недостатньо формалізована, що призводить до непорозумінь і затримок у передачі даних. Це

забезпечить зменшення внутрішніх бар'єрів і сприятиме оперативному прийняттю управлінських рішень.

3. Підвищення використання сучасних технологій Для забезпечення конкурентоспроможності у сучасних умовах необхідна цифрова трансформація комунікацій. Це дозволить підвищити рівень обслуговування, зменшити кількість помилок та покращити управління даними.

4. Розвиток мотивації персоналу. Одним із важливих елементів ефективної комунікаційної політики є зацікавленість персоналу у взаємодії. Доцільно ввести систему мотиваційних заходів, які сприятимуть покращенню комунікативної атмосфери. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня довіри, залученості персоналу та укріпленню корпоративної культури.

5. Збільшення PR-активності підприємства. Зовнішні комунікації мають бути не менш ефективними, ніж внутрішні. Це дозволить зміцнити позитивний імідж компанії, підвищити впізнаваність бренду і залучити нових клієнтів та партнерів.

6. Цифрова інтеграція в роботі з партнерами та клієнтами. Для зручної та ефективної взаємодії з клієнтами та діловими партнерами необхідно впровадити електронні платформи (наприклад, клієнтські кабінети, онлайн-портали, автоматизовані системи замовлень).

7. Посилення використання соціальних мереж. У сучасному світі соціальні мережі є важливим каналом комунікації з аудиторією. Це дозволить не лише формувати позитивний імідж, а й створити лояльну аудиторію, що підтримує зв'язок із брендом.

8. Розробка системи зворотного зв'язку. Ефективна комунікаційна політика неможлива без врахування думки клієнтів, партнерів та персоналу.

Наслідки та надбання для підприємства від напрямів покращення представлено на рис.3.1.

Напрямок покращення	Що він дозволяє забезпечити?
Впровадження єдиної інформаційної системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- оперативний обмін інформацією між усіма учасниками бізнес-процесів;</li> <li>-- збереження єдиного інформаційного простору;</li> <li>-- прозорість і контроль виконання завдань;</li> <li>-- зменшення втрат часу через дублювання або втрату інформації.</li> </ul>
Оптимізація процесу взаємодії між підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- відповідальних осіб за передачу даних;</li> <li>-- строки та формат надання інформації;</li> <li>-- канали комунікації (електронна пошта, месенджери, внутрішній портал тощо);</li> <li>-- правила зберігання та оновлення інформації.</li> </ul>
Підвищення використання сучасних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- формувати єдину базу клієнтів і партнерів;</li> <li>-- здійснювати аналіз запитів, угод, рівня обслуговування;</li> <li>-- автоматизувати комунікації (напр., розсилки, нагадування, опитування).</li> </ul>
Розвиток мотивації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- регулярні тренінги з комунікативної компетентності;</li> <li>-- внутрішні конкурси та ініціативи, що стимулюють командну роботу;</li> <li>-- преміювання за активність у внутрішній комунікації;</li> <li>-- програми визнання досягнень.</li> </ul>
Збільшення PR-активності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- регулярного інформування про новини компанії через сайт і соціальні мережі;</li> <li>-- публікацій у профільних ЗМІ;</li> <li>-- участі у професійних виставках і форумах;</li> <li>-- організації прес-релізів та інтерв'ю.</li> </ul>
Цифрова інтеграція в роботі з партнерами та клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- оптимізувати документообіг;</li> <li>-- прискорити обробку запитів;</li> <li>-- покращити комунікацію та прозорість бізнес-процесів;</li> <li>-- підвищити довіру до підприємства.</li> </ul>
Посилення використання соціальних мереж	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- регулярні публікації про життя підприємства, досягнення, продукти;</li> <li>-- взаємодію з підписниками через коментарі, опитування, прямі ефіри;</li> <li>-- таргетовану рекламу для залучення нових клієнтів.</li> </ul>
Розробка системи зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- швидко реагувати на проблеми та запити;</li> <li>-- покращити якість обслуговування;</li> <li>-- виявляти нові потреби споживачів;</li> <li>-- підвищити рівень довіри та лояльності.</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Напрями покращення та їх забезпечення

*Джерело: складено автором*

Упровадження вищенаведених заходів дозволить ТОВ НВФ «Адвісмаш» суттєво покращити рівень внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищити ефективність управління та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно своєчасно ідентифікувати наявні проблеми та розробити комплексні підходи до

їх вирішення. У табл.3.1 нижче наведено основні проблеми, які стримують розвиток підприємства, запропоновані напрями покращення, очікувані зиски від їх впровадження, а також можливі ризики, які слід врахувати при реалізації змін.

Таблиця 3.1 Аналіз основних проблем підприємства та шляхів їх вирішення

Проблема	Напрямок покращення	Зиск	Ризик
Відсутність єдиної інформаційної системи	Впровадження єдиної інформаційної системи (інтранет, CRM, ERP)	Централізований доступ до актуальної інформації, швидкий обмін даними, ефективно управління	Висока вартість впровадження, опір персоналу до змін
Низька ефективність взаємодії між підрозділами	Оптимізація взаємодії між підрозділами (формалізація процедур)	Зменшення непорозумінь, пришвидшення ухвалення рішень	Перевантаження персоналу новими регламентами
Недостатній рівень цифровізації внутрішньої комунікації	Підвищення рівня цифровізації комунікацій	Менше помилок, покращене управління даними, конкурентоспроможність	Недостатній ІТ-досвід співробітників, потреба в навчанні
Відсутність системної мотивації персоналу	Запровадження мотиваційної системи для персоналу	Підвищення залученості, формування сильної корпоративної культури	Ризик нерівномірного сприйняття мотиваційних заходів
Слабка присутність у медіа-просторі	Активізація PR-діяльності	Зміцнення іміджу, підвищення впізнаваності бренду	Недостатня ефективність PR-кампаній, критика в медіа
Відсутність цифрових каналів взаємодії з клієнтами	Цифрова інтеграція (онлайн-кабінети, платформи замовлень)	Зручність взаємодії, підвищення лояльності клієнтів	Витрати на технічну підтримку, кіберризик
Пасивна комунікація у соцмережах	Активне ведення соцмереж	Формування лояльної аудиторії, швидкий зворотний зв'язок	Негативні відгуки, потреба в постійному контенті
Відсутність регулярного збору думок клієнтів і працівників	Впровадження системи збору та аналізу фідбеку	Урахування потреб клієнтів і працівників, покращення сервісу	Ігнорування фідбеку може викликати зворотний ефект

*Джерело: складено автором*

Проведений аналіз дозволив окреслити критичні зони, які потребують модернізації та вдосконалення. Запропоновані напрями покращення спрямовані

на підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної культури, покращення взаємодії з клієнтами та внутрішніми підрозділами. Проте важливо враховувати потенційні ризики, пов'язані з впровадженням нововведень, і розробити механізми їх нейтралізації для забезпечення сталого розвитку підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення комунікативної політики підприємства**

На основі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення комунікативної політики товариства. Однак для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень важливо не лише сформулювати ці ініціативи, а й оцінити можливі економічні наслідки їх реалізації, включаючи ризики та очікувані вигоди.

З цією метою доцільно проаналізувати запропоновані напрями покращення через призму моделі «напрямок – ризик – зиск», що дозволяє комплексно оцінити доцільність кожного управлінського заходу. Дана модель представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Оцінка ефективності заходів з удосконалення комунікаційної політики підприємства

Напрямок удосконалення	Можливі ризики	Очікувані зиски вигоди
1	2	3
Впровадження єдиної інформаційної системи (інтранет, CRM)	- Високі початкові витрати на програмне забезпечення і навчання персоналу - Опір змінам з боку працівників	+ Централізація інформації + Швидкий доступ до даних + Підвищення ефективності управління
Оптимізація взаємодії між підрозділами	- Недотримання регламенту - Можливе збільшення адміністративного навантаження	+ Зменшення затримок + Чіткість у розподілі обов'язків + Прозорість процесів
Інтеграція сучасних цифрових технологій	- Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу - Технічні збої	+ Автоматизація процесів + Краща аналітика + Зниження ручної роботи
Розвиток мотивації персоналу	- Додаткові витрати на тренінги та бонуси - Нерівномірною участь працівників	+ Підвищення замученості + Покращення морально-психологічного клімату + Менше плинності кадрів

Продовження табл.3.2

1	2	3
Збільшення PR-активності підприємства	- Витрати на просування та маркетинг - Ризик негативної публічності	+ Підвищення впізнаваності бренду + Розширення ринку + Формування позитивного іміджу
Цифрова інтеграція з клієнтами та партнерами	- Низька цифрова готовність клієнтів або партнерів - Потреба в технічній підтримці	+ Прискорення обробки замовлень + Покращення зручності для клієнтів + Зростання лояльності
Активне використання соціальних мереж	- Непрофесійне ведення акантів - Критика у відкритому доступі	+ Ширше охоплення аудиторії + Більше каналів комунікації + Залучення нових клієнтів
Впровадження системи зворотного зв'язку	- Ігнорування зібраної інформації - Потік скарг без дій	+ Покращення обслуговування + Виявлення проблем на ранній стадії + Зростання довіри

*Джерело: сформовано автором*

Проведений аналіз свідчить, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» є доцільним як з організаційної, так і з економічної точки зору. Хоча реалізація деяких напрямів пов'язана з певними ризиками — зокрема, витратами на цифровізацію, необхідністю адаптації персоналу та зміною внутрішніх процесів — очікувані вигоди значно переважають можливі втрати. Йдеться передусім про зростання ефективності управління, скорочення часу на ухвалення рішень, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення іміджу компанії. Таким чином, стратегічне інвестування у вдосконалення комунікаційної політики може забезпечити сталий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Далі за допомогою експертної оцінки із запропонованих альтернативних заходів оберемо найбільш ефективніший. Оцінки для кожного заходу були виставлені трьома експертами за шкалою від 1 до 5. Середня оцінка визначена як середнє арифметичне оцінок трьох експертів.

Таблиця 3.3 Експертна оцінка пріоритетності заходів щодо вдосконаленні комунікаційної політики на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Захід	Менеджер з продажу	Менеджер з реклами	Менеджер зв'язків із громадськістю	Аналітик маркетингу	Керівник виробництва	Середня оцінка
Впровадження єдиної інформаційної системи	5	5	5	5	5	5.00
Оптимізація процесу взаємодії між підрозділами	4	4	5	5	4	4.40
Підвищення використання сучасних технологій	4	4	4	5	4	4.20
Розвиток мотивації персоналу	3	3	4	4	3	3.40
Збільшення PR-активності	3	3	3	3	2	2.80
Цифрова інтеграція в роботу з партнерами та клієнтами	4	5	4	5	4	4.40
Посилення використання соціальних мереж	3	3	3	4	2	3.00
Розробка системи зворотного зв'язку	4	4	4	5	4	4.20

*Джерело: сформовано автором*

Графічно результати експертної оцінки представлено на рис.3.2.

Визначено, що найбільш пріоритетним заходом є впровадження єдиної інформаційної системи, а саме — SAP Business Technology Platform (SAP BTP). Ця система дозволяє інтегрувати процеси, зменшити дублювання інформації, автоматизувати обмін даними між відділами, що, у свою чергу, сприяє покращенню управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

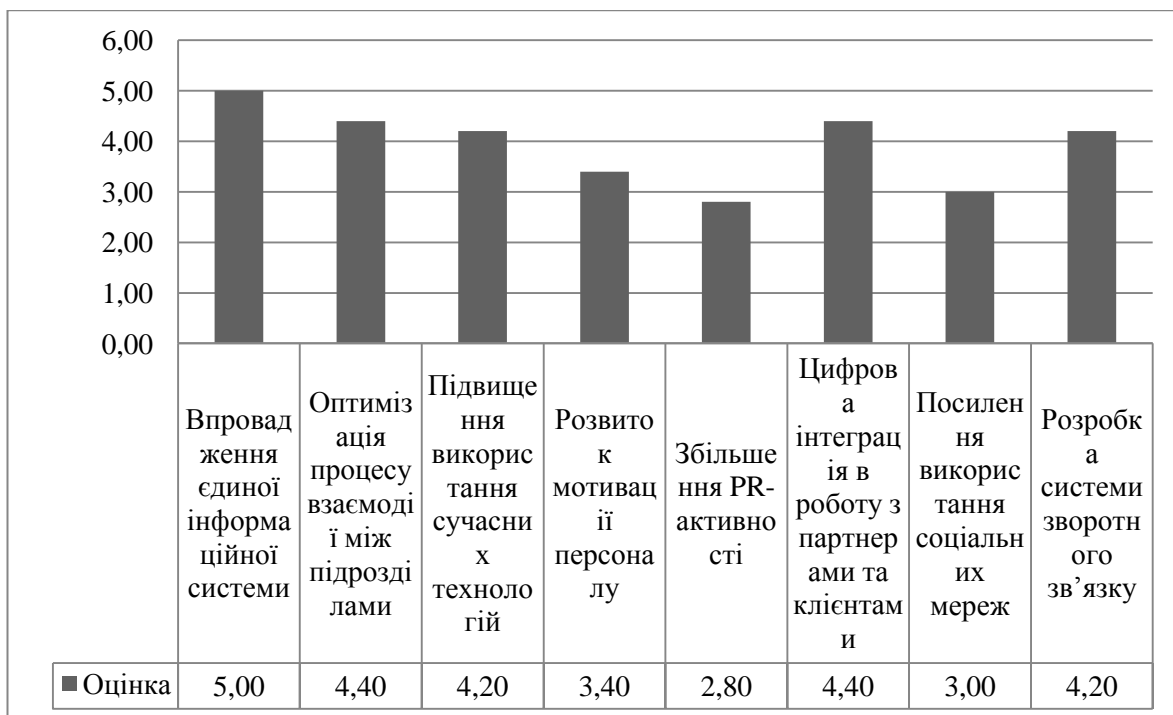


Рисунок 3.2 Діаграма пріоритетності заходів

Джерело: сформовано автором

Перевагами єдиної інформаційної системи є:

- централізоване управління даними, тобто зникає необхідність використовувати кілька систем для зберігання та обробки інформації;
- висока ефективність обміну даними, тобто полегшується обмін даними між різними підрозділами та партнерами;
- автоматизація процесів, що зменшує потребу у введенні даних вручну, знижуючи тим самим кількість помилок;
- зниження витрат на підтримку, тобто використовується один інструмент для всіх бізнес-процесів, що в свою чергу, впливає на зменшення витрат.

Вибір платформи залежить від розміру компанії, специфіки діяльності і вимог до інтеграції та автоматизації.

На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадити систему SAP Business Technology Platform (BTP).

SAP BTP (Business Technology Platform) — це хмарна платформа від SAP, яка забезпечує інструменти та сервіси для розробки, інтеграції та розширення бізнес-додатків. Вона об'єднує в собі аналітику, штучний інтелект, управління

базами даних та розробку додатків, допомагаючи компаніям оптимізувати свої процеси та використовувати дані для прийняття рішень.

Основні компоненти SAP BTP:

- SAP HANA Cloud – високопродуктивна база даних у хмарі.
- SAP Integration Suite – інструменти для інтеграції SAP-додатків та сторонніх систем.
- SAP Extension Suite – можливості для розширення функціональності SAP-додатків.
- SAP Analytics Cloud – рішення для бізнес-аналітики та звітності.
- AI, ML та IoT сервіси – для впровадження інновацій на основі штучного інтелекту та Інтернету
- SAP BTP підтримує мультихмарний підхід (AWS, Azure, GCP), що робить її гнучкою для різних бізнес-сценаріїв.

Ціна залежить від конфігурації та кількості користувачів. Орієнтовна вартість ліцензії складає 200 000 грн, але може змінюватися залежно від модуля, підтримки та доопрацювань під конкретний бізнес.

Таблиця 3.4 Інвестиційні витрати на впровадження єдиної інформаційної системи – SAP BTP

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка та налаштування програмного забезпечення	70,0
Придбання серверного обладнання / хостингу	40,0
Витрати на підготовку персоналу	20,0
Консультаційні послуги з впровадження	30,0
Маркетингове супроводження та документація	10,0
Непередбачені витрати (резерв 15%)	30,0
Усього	200,0

*Джерело: сформовано автором*

Проект спрямований на автоматизацію процесів управління персоналом, що дозволяє скоротити витрати на певні процеси, які показані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Грошові потоки (економія витрат) проєкту впровадження єдиної інформаційної системи — SAP BTP

Стаття економії	Щорічна економія, тис. грн
Зменшення витрат на адміністративний персонал (часткова оптимізація чисельності)	50,0
Зменшення витрат на зовнішні консультації та аудит (завдяки внутрішній аналітиці)	20,0
Скорочення часу на виконання завдань (підвищення продуктивності праці)	30,0
Разом за перший рік	100,0

*Джерело: сформовано автором*

Оскільки ефективність системи зростає, надходження прогнозовано зростатимуть на 20 тис. грн щороку (за рахунок глибшої інтеграції та розширення функціоналу):

- 1-й рік: 100,0 тис. грн
- 2-й рік: 120,0 тис. грн
- 3-й рік: 140,0 тис. грн

Таблиця 3.6 Розрахунок NPV проєкту впровадження єдиної інформаційної системи — SAP BTP

Рік	Потік	Розрахунок I		Розрахунок II	
		r1=15%	NPV	r1=20%	NPV
0	-200 000	1,0000	-200 000	1,0000	-200 000
1	100 000	0,8696	86 960	0,8333	83 330
2	120 000	0,7561	90 732	0,6944	83 328
3	140 000	0,6575	92 050	0,5787	81 018
NPV			69 746		47 685

*Джерело: сформовано автором*

За даними розрахунків I і II обчислимо значення IRR:

$$IRR=15+(69\,746 / (69\,746 - 47\,685))*(20-15)=30,81\%$$

IRR=30,81 % є верхньою межею відсоткової ставки, за якою підприємство може окупити кредит для фінансування інвестиційного проєкту. Для отримання прибутку підприємство має брати кредит за ставкою менше 30,81 %. Зазначимо, що з практичного погляду така точність є зайвою.

Дисконтований термін окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP) - це термін, за який окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою (нормою прибутку). Сутність методу дисконтованого терміну окупності полягає в тому, що з первинних витрат на реалізацію інвестиційного проекту (ІП) послідовно віднімаються дисконтовані грошові доходи з тим, щоб окупилися інвестиційні витрати. Отже, дисконтований термін окупності становить 3 роки.

У результаті проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження нового програмного продукту для автоматизації процесів управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» є економічно доцільним, рентабельним та стратегічно виправданим кроком.

По-перше, інвестиційна вартість проекту, яка становить 200,0 тис. грн, є помірною та повністю обґрунтованою. Вона охоплює всі необхідні компоненти, включаючи розробку програмного забезпечення, придбання обладнання, навчання персоналу та резерв на непередбачені витрати. Це свідчить про реалістичний і збалансований підхід до планування капіталовкладень.

По-друге, очікувана економія витрат на рівні 100 тис. грн у перший рік реалізації, яка поступово зростатиме у наступні роки (до 120 тис. грн у другий рік і 140 тис. грн у третій), підтверджує високу ефективність системи. Ця економія формується за рахунок зниження потреби в ручній обробці інформації, зменшення адміністративного навантаження, підвищення точності управлінських рішень і зменшення кількості зовнішніх консультацій.

По-третє, розрахунок показника внутрішньої норми дохідності (IRR) продемонстрував результат на рівні  $\approx 30,8\%$ , що суттєво перевищує середньоринкову ставку дисконту (близько 15–20%). Це свідчить про високий потенціал прибутковості проекту та здатність швидко повернути вкладені інвестиції, що є важливим критерієм прийняття рішень в умовах економічної нестабільності.

По-четверте, розраховане значення NPV для двох варіантів ставок дисконту (15% і 20%) залишається позитивним і становить 69,8 тис. грн та 47,7

тис. грн відповідно. Це ще раз підтверджує фінансову ефективність проєкту навіть у разі підвищення вартості капіталу.

Отже, реалізація даного проєкту дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси управління персоналом, але й підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку, забезпечуючи більш гнучку, швидку і прозору роботу кадрової системи. Такий підхід є особливо актуальним в умовах частих змін ринку праці та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики.

Проведений аналіз комунікаційної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав, що на підприємстві відсутня системна та цілісна структура комунікацій. Виявлено фрагментарність інформаційних потоків, слабку координацію між підрозділами та недостатнє використання сучасних цифрових технологій. Це створює управлінські бар'єри, що уповільнюють прийняття рішень, знижують ефективність внутрішньої взаємодії та негативно впливають на зовнішній імідж компанії.

Запропонований комплекс заходів — впровадження єдиної інформаційної системи, оптимізація взаємодії між підрозділами, цифрова трансформація, розвиток мотивації персоналу, активізація PR-діяльності, цифрова інтеграція з клієнтами та партнерами, активне ведення соціальних мереж і система зворотного зв'язку — спрямовані на подолання існуючих проблем і підвищення якості комунікацій.

Економічне обґрунтування цих заходів засвідчує їх доцільність, незважаючи на можливі ризики (витрати на впровадження, опір змінам, потребу у навчанні персоналу). Очікувані вигоди — покращення управління, зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності клієнтів і конкурентних позицій підприємства — значно переважають потенційні втрати.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме ефективнішій організації інформаційних потоків, посиленню внутрішніх і зовнішніх комунікацій та сталому розвитку ТОВ НВФ «Адвісмаш».

## ВИСНОВКИ

1. Комуникативна політика є ключовим інструментом стратегічного та операційного управління підприємством, що забезпечує ефективну взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Її сутність полягає у цілеспрямованому використанні комплексу заходів для передачі інформації, формування іміджу, підтримки репутації та впливу на поведінку цільової аудиторії. На основі аналізу різних наукових підходів комуникативна політика розглядається як багатогранне явище, що включає маркетингові, управлінські, стратегічні, інформаційні та PR-аспекти. Спільними ознаками всіх підходів є цілеспрямованість, системність, безперервність, орієнтація на аудиторію та інтеграція комунікаційних інструментів. До основних видів комуникативної політики належать реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, персональні продажі та прямий маркетинг. Додаткові сучасні інструменти включають брендинг, event-маркетинг, цифрові технології та внутрішні комунікації, що дозволяють досягати синергії та адаптуватися до динамічного середовища.

2. У сучасному бізнес-середовищі управління комунікаціями на підприємстві трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент досягнення організаційних цілей. Цифровізація, автоматизація, впровадження штучного інтелекту, розвиток внутрішніх комунікацій та нові технологічні рішення формують сучасні підходи до ефективного інформаційного обміну. Особливої уваги набувають аспекти кібербезпеки, адаптивної інфраструктури (5G, хмарні сервіси) та людського фактора – емпатійного лідерства, демократизації діалогу, гейміфікації та візуалізації контенту. Системна інтеграція цих підходів сприяє побудові відкритого, гнучкого й довірливого комуникативного середовища, що підвищує мотивацію працівників, зміцнює корпоративну культуру та підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах змін.

3. ТОВ НВФ «Адвісмаш» — сучасне машинобудівне підприємство, що працює з 2004 року. Основним напрямом є виробництво технологічного обладнання, яке у 2024 році забезпечило 57% виручки (69 260 тис. грн), що на 527,64% більше, ніж у 2021 році. Значно зросли також обсяги реалізації запасних частин (18 469 тис. грн, +467,92%), ливарної продукції (16 768 тис. грн, +526,59%) і ланцюгів (13 973 тис. грн, +660,09%). Натомість частка інших товарів і послуг зменшилась до 2,5% (3 037 тис. грн). Комунікаційна політика підприємства чітко структурована: стратегічне управління здійснює директор, а оперативну взаємодію з клієнтами, постачальниками та працівниками координують профільні керівники. У 2021–2024 роках підприємство демонструє значне зростання: чистий дохід збільшився до 121 509,5 тис. грн (+374,69%), фонд оплати праці — до 81 480 тис. грн (у 10 разів більше), чистий прибуток — до 32 589,3 тис. грн (у 35 разів більше). Продуктивність праці зросла на 382,61%, а середньорічна вартість основних засобів — на 376,25%. Рентабельність продукції становить 26,82%, а витрат — 42,85%. Такі результати свідчать про ефективну комунікаційну політику та позитивну динаміку розвитку підприємства.

4. На основі проведеного SWOT-аналізу комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення комунікаційної діяльності, зокрема завдяки наявності фінансових ресурсів, активності в цифровому маркетингу та стратегічному баченню у сфері PR. Водночас наявні слабкі сторони, такі як відсутність сформованого іміджу, чіткої PR-стратегії та автоматизованих інструментів комунікації, істотно знижують ефективність взаємодії з ринком і внутрішніми стейкхолдерами. Зовнішні можливості — як-от розширення присутності на ринку, зростання значення онлайн-каналів та цифрових інструментів — створюють умови для розвитку, проте підприємству слід оперативно реагувати на зовнішні загрози (законодавчі зміни, економічна нестабільність, конкуренція) та усувати внутрішні недоліки.

5. Удосконалення системи управління комунікативною політикою ТОВ НВФ «Адвісмаш» є ключовою умовою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Відсутність єдиної комунікаційної системи, фрагментарність інформаційних потоків та недостатній рівень цифровізації суттєво гальмують прийняття рішень, знижують якість взаємодії та послаблюють конкурентні позиції компанії. Запропоновані напрями вдосконалення – впровадження цифрових платформ, розвиток внутрішньої взаємодії, активізація PR-діяльності та створення ефективної системи зворотного зв'язку – спрямовані на формування прозорої, гнучкої та ефективної комунікаційної системи. Врахування можливих ризиків і системний підхід до реалізації запропонованих змін дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов ринку, зміцнити свою корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

6. Впровадження системи SAP BTP на ТОВ НВФ «Адвісмаш» є економічно доцільним, адже початкові інвестиції становлять 200 тисяч гривень. Очікувана щорічна економія від автоматизації процесів складає 100 тисяч гривень у перший рік, 120 тисяч у другий та 140 тисяч у третій. Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV) з урахуванням дисконтування показує позитивні результати — 69 746 гривень при ставці дисконту 15% та 47 685 гривень при ставці 20%. Внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 30,81%, що значно перевищує обрану ставку дисконту і свідчить про вигідність інвестиції. Експерти надали максимальний бал пріоритетності заходу — 5 із 5, що підтверджує його стратегічну важливість для підприємства. Таким чином, впровадження SAP BTP сприятиме підвищенню ефективності управління, скороченню витрат і зміцненню конкурентних позицій компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities studies*. 2021. Вип. 9. С. 127-137. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst\\_2021\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2021_9_16)
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf)
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія. К. : МАУП, 2005. 440 с.
4. Бистрицький Є. Комунікативна рівність і політика незгоди. *Філософська думка*. 2020. № 3. С. 38–60.
5. Богоявленська Ю. В. Забезпечення ефективної групової динаміки та комунікації в управлінні розвитком персоналу. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 94-96. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_24\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_20)
6. Бурлаков О. С. Методичні основи оцінки ефективності впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6. С. 212-217.
7. Галюк І. Б. Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 137-145.
8. Ганущин С. Н. Активізація факторів ефективності комунікації в державному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 85-91. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_11)
9. Гірченко Т. Д. Маркетинг: навчальний посібник. К. : Фірма "ІНКОС", Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
10. Дегтяр А. О. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С. 165-173.

11. Дубовик Н. А. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 41-47.

12. Загальна інформація про підприємство ТОВ НВФ «Адвісмаш». Режим доступу: <https://advismash.com.ua/>.

13. Залєвська О. Розвиток внутрішніх комунікацій за допомогою корпоративного видання, як інструмент впливу на імідж та діяльність компанії. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 4. С. 189-196.

14. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.

15. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

16. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.

17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2022р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

20. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства. *Вісник Національної академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 120-126.

21. Кабаков Ю. С. Системи управління на основі ISO 9001:2000: впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 3. С. 48-53.

22. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізнес-процесів підприємств альтернативної енергетики. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 124-128. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_27).

23. Колесніков В. П. Комунікаційна політика як ефективний інструмент управління підприємством. Питання хімії та хімічної технології. 2019. № 6. С. 132-135.
24. Комуникативні технології в PR. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1494051146654/marketing/komunikativni\\_tehnologiyi](http://pidruchniki.com/1494051146654/marketing/komunikativni_tehnologiyi)
25. Копильчак Б. В. Проектний підхід як механізм ефективного управління маркетинговими комунікаціями. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 23, вип. 9(2). С. 61-67.
26. Кохан А. І. Вибір ефективного методу комунікації у процесі прийняття політико-управлінських рішень. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 2. С. 97-103.
27. Кочевой М., Скороход О. Маркетингова стратегія промислових підприємств у B2B сегменті: комунікаційна політика та використання POS-матеріалів в умовах КРИЗИ. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 10(52). Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-547-558](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-547-558)
28. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. № 1. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>
29. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Випуск 48. 2023. С.1-7.
30. Маковецька І. М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17.
31. Маліновська О. Я. Роль комунікацій у забезпеченні ефективного функціонування системи управління на місцевому та державному рівнях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 60-64.

32. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2023. Вип. 48. С. 25-30.

33. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

34. Різун В.В. Теорія масової комунікації. Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

35. Філософська енциклопедія Режим доступу: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/605/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/)

36. Черкашина М. В.Методика забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 87-94.

37. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2023. Т. 17, № 34. Режим доступу: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)

38. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2023. Т. 17, № 34. Режим доступу: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11)

39. Щетініна Л. В.Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229-235.

40. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm).

**Виконав:** студент  
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Артем КСЬОНДЗ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук,  
доцент  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Дар'я АРЗЯНЦЕВА**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця - Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Вид продукції	Роки								Темпи росту 2024 до 2021, %
	2021		2022		2023		2024		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Технологічне обладнання	13126	51,28	13893	53,24	48281	56,18	69260	57	527,64
Запасні частини	3947	15,42	4378	16,78	13655	15,89	18469	15,2	467,92
Ливарна продукція	3184	12,44	3614	13,85	12246	14,25	16768	13,8	526,59
Ланцюги	2116	8,27	2669	10,23	9092	10,58	13973	11,5	660,09
Інші види товарів та послуг	3222	12,59	1539	5,9	2664	3,1	3037	2,5	94,26
Всього	25597	100	26096	100	85939	100	121509	100	474,69

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [14; 15; 16]

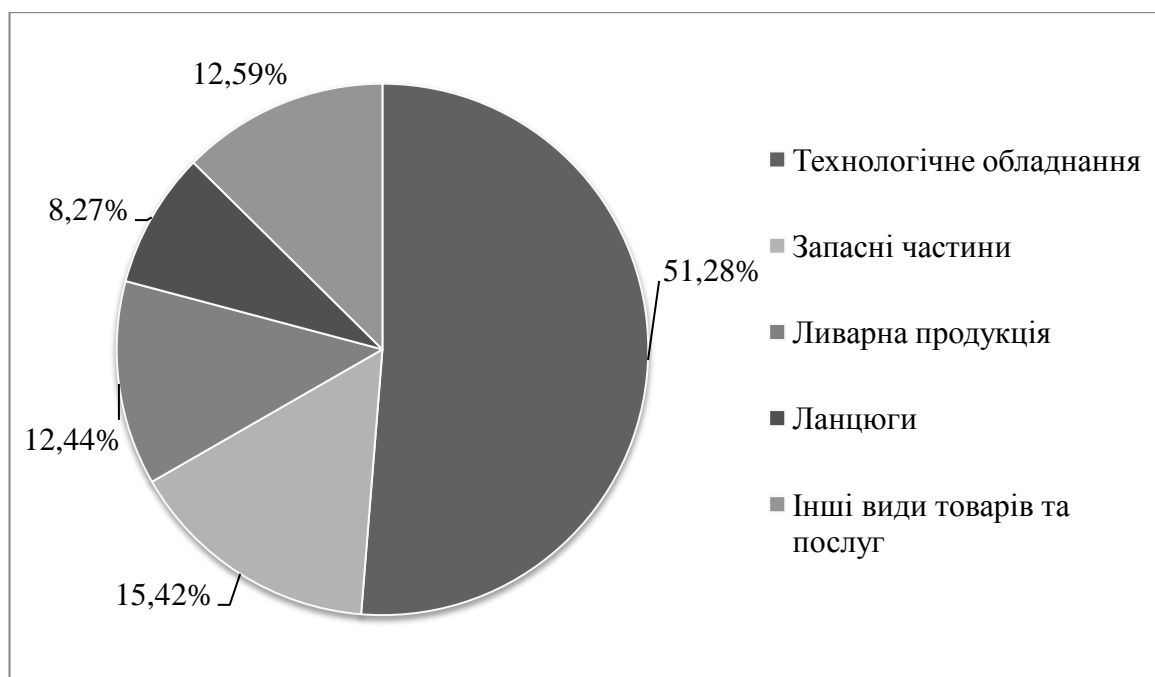


Рисунок Структура реалізованої продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

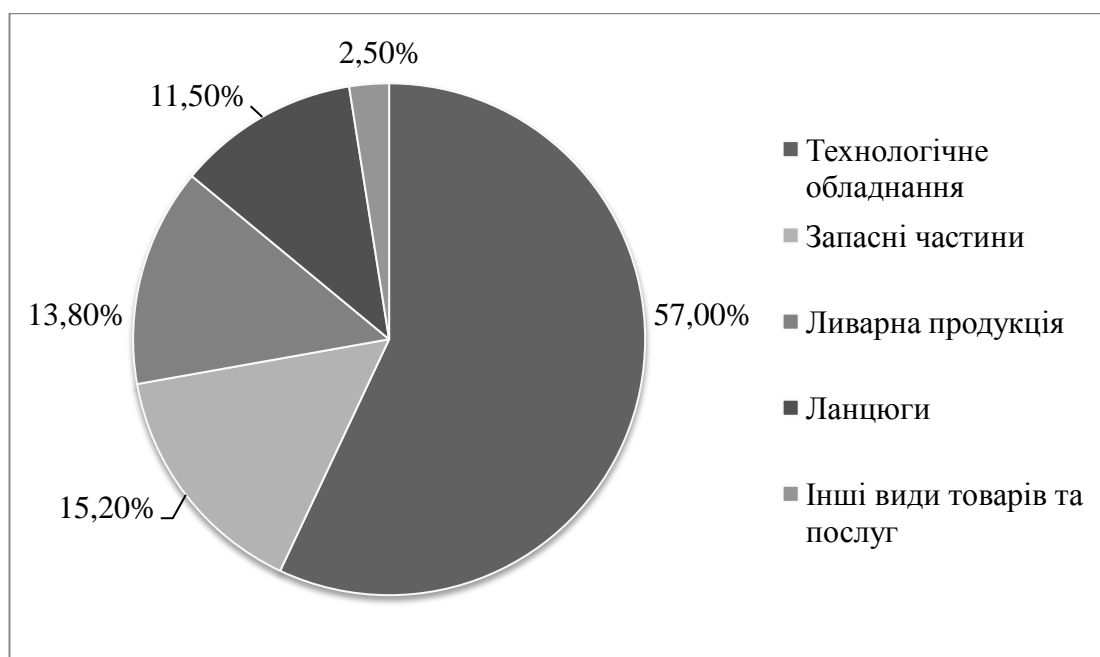


Рисунок Структура реалізованої продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Додаток Б

Таблиця Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2024 р.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
						Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	25597,5	26096,3	85939,9	121509,5	95912,00	374,69
2	Середньоспискова чисельність:						
	- працівників	61	52	53	60	-1,00	-1,64
	- робітників	56	48	49	55	-1,00	-1,79
3	Середньорічний виробіток:						
	- одного працівника	419,63	501,85	1621,51	2025,16	1605,53	382,61
	- одного робітника	457,09	543,67	1753,88	2209,26	1752,17	383,33
4	Фонд оплати праці	7658,6	6892,4	65190	81480	73821,40	963,90

5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	1046	1105	1230	1358	312,00	29,83
6	Собівартість реалізованої продукції	21169,1	22182,2	51918,5	76048,4	54879,30	259,24
7	Чистий прибуток (збиток) всього	924,1	1101,8	21919,5	32589,3	31665,20	3426,60
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,83	0,85	0,6	0,63	-0,20	-24,59
9	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	3,61	4,22	25,51	26,82	23,21	642,95
10	Рентабельність витрат	4,37	4,97	42,22	42,85	38,48	880,63
11	Середньорічна вартість основних засобів	6680,9	4851	18322	31818	25137,10	376,25
12	Фондовіддача	3,83	5,38	4,69	3,82	-0,01	-0,29

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» [17;18;19]

## Додаток В

Таблиця Елементи комунікативної політики ТОВ НВФ «Адвісماش»:

№	Комунікаційний інструмент	Процес / Етапи	Опис / Приклад
1	Рекламна кампанія	Крок 1: Визначення цільової аудиторії	Виробники, дистриб'ютори, інженери. Джерела – база клієнтів, виставки, конкурентний аналіз.
		Крок 2: Вибір рекламних каналів	Спец. журнали, промислові портали, LinkedIn, Google Ads.
		Крок 3: Підготовка рекламного матеріалу	Заголовок: «Інноваційне обладнання для вашого виробництва». Текст: «Замовте демонстрацію!»
		Крок 4: Запуск реклами	Розміщення реклами, налаштування таргетингу.
		Крок 5: Аналіз результатів	Заявки, кліки, конверсії, оптимізація.
2	PR (Public Relations)	Крок 1: Визначення цілей	Впізнаваність бренду, інноваційність, нові клієнти.
		Крок 2: Вибір інструментів PR	Публікації у ЗМІ, участь у виставках/конференціях.
		Крок 3: Підготовка матеріалів	Прес-реліз, статті, фото/відео.
		Крок 4: Реалізація	Публікація в ЗМІ, виставка «Промисловість 2024».

		Крок 5: Аналіз результатів	Публікації, відгуки, впізнаваність.
		Приклад прес-релізу	«Адвісмаш» презентує обладнання, що підвищує ефективність виробництва на 30%.
3	Особистий продаж	Крок 1	Пошук клієнта (база або рекомендації).
		Крок 2	Перша зустріч або дзвінок.
		Крок 3	Персоналізована пропозиція.
		Крок 4	Демонстрація обладнання.
		Крок 5	Закриття угоди, післяпродажне обслуговування.
4	Стимулювання збуту	Система знижок	5% – новим клієнтам, 10% – при замовленні >500 тис. грн, 7–12% – постійним клієнтам.
		Індивідуальні пропозиції	Безкоштовна доставка/монтаж при замовленні від 300/1000 тис. грн.
		Акції та сезонні знижки	Розпродажі, знижки під час аграрних кампаній.
5	Пряма комунікація	Канали	Email-розсилки, особисті дзвінки, месенджери (WhatsApp, Viber, Telegram).
		Приклад листа	Повідомлення про запуск нового обладнання + знижка 5%.
6	Внутрішня комунікація	–	Зазначена, але не розкрита у тексті. Можна доповнити за потреби.

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»*