

Турчіна Світлана Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, 40000, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160, тел.: (0542) 70-10-22, e-mail: sturchina68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, комунікаційна політика має ключове значення для результативного впровадження змінами та успішної реалізації проектів підприємствами малого бізнесу. Зважаючи на стрімкий розвиток інноваційної діяльності та потреби стейкхолдерів, ефективна комунікація стає вирішальною для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг.

Метою дослідження є розгляд основних аспектів розвитку комунікаційної політики в контексті управління змінами і проектами та доведення актуальності щодо активізації застосування управлінського інструментарію по її вдосконаленню на підприємстві малого бізнесу. Основу реалізації поставленої мети становить гіпотеза щодо можливості зростання ефективності діяльності підприємства на основі раціоналізації комунікаційної політики підприємства. В ході дослідження з'ясовано, що сучасні інформаційні технології підсилюють важливість комунікацій на підприємстві. Теоретичним доробком дослідження є підтвердження того, що комунікаційна політика є необхідною складовою цілісного підходу до управління підприємством, що визнається фундаментом успішного розвитку соціально-економічних систем.

Окремі питання, в рамках визначеної проблематики, розглянуті на прикладі представника малого бізнесу, торговельного підприємства - ТОВ «ВВМ Трейдинг» (м. Суми). Для підтвердження висновків щодо доцільності розвитку комунікаційної політики, автором продемонстровано застосування методу багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу та наведено результати дослідження. Доведено факт того, що для приросту обсягів реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдинг ВВМ» варто збільшувати статті витрат на маркетингові комунікації.

Обґрунтовується доцільність застосування підприємствами малого бізнесу широкого спектру різних інструментів комунікаційної політики. Рекомендується підприємствам малого бізнесу займатись розробкою та впровадженням стратегій, що потребує формування ефективного комплексу комунікацій. В статті розглядаються основні елементи комунікаційної

стратегії на яку, на думку автора, варто орієнтуватись підприємствам малого бізнесу.

Ключові слова: комунікаційна політика, інформація, комунікаційна діяльність, управління змінами та проектами, підприємства малого бізнесу.

Turchina Svitlana Grigoriivna, Ph.D. in Economics, professor associate Department of Management named after L.I. Mikhailova, Sumy National Agrarian University, 160 Herasima Kondratiieva Street, Sumy, 4000, (0542) 70-10-22, e-mail: sturchina68@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

DEVELOPMENT OF COMMUNICATION POLICY IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES

Abstract. In a highly competitive and dynamically changing market environment, communication policy is key to the effective implementation of changes and the successful implementation of projects by small businesses. Given the rapid development of innovation and the needs of stakeholders, effective communication is crucial for achieving strategic goals and securing competitive advantages.

The study is aimed at considering the main aspects of development of communication policy in the context of change and project management and proving the relevance of intensifying the use of management tools for its improvement in small business enterprises. The basis for achieving this goal is the hypothesis about the possibility of increasing the efficiency of enterprise on the basis of rationalisation of the communication policy of enterprise. The study found that modern information technologies enhance the importance of communications in the enterprise. The theoretical contribution of the study is the confirmation that communication policy is a necessary component of a holistic approach to enterprise management, which is recognised as the foundation for the successful development of socio-economic systems.

Some issues within the framework of the defined problematic are considered on the example of a representative of small business, a trading enterprise - LLC 'VVM Trading' (Sumy). To confirm the conclusions about the feasibility of developing a communication policy, the author demonstrates the application of the method of multivariate correlation and regression analysis and presents the results of the study. It is proved that in order to increase the volume of sales of mineral fertilisers of 'BBM Trading' LLC, it is necessary to increase the cost items for marketing communications.

The article substantiates expediency of application by small business enterprises of a wide range of different instruments of communication policy. It is recommended that small businesses should develop and implement strategies that require the formation of an effective communication complex. The article discusses the main elements of the communication strategy, which, in the author's opinion, should be focused on by small businesses.

Keywords: communication policy, information, communication activities, change and project management, small business enterprises.

Постановка проблеми В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, комунікації стали одним із важливих інструментів управління діловими відносинами, а ефективна комунікаційна політика є необхідною умовою економічної стійкості для господарюючого суб'єкта, його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Оскільки в основі управління сучасними організаційними структурами лежать комунікативні моделі, то комунікацію розглядають як основний інструмент, за допомогою якого можна вибудовувати, коригувати всю систему управління компанії, підвищувати її цінність та конкурентоспроможність. в епоху становлення інформаційно-цифрового суспільства комунікативна практика набагато випереджає теоретичне обґрунтування соціально-економічних процесів, що відбуваються. Сучасний стан ринку характеризується підвищенням значущості та цінності комунікації. Сьогодні в управлінні комунікаціями в компанії, тобто взаємодії співробітників усередині компанії та в зовнішньому середовищі, намітилася тенденція до стратегічного підходу [1]. Організаційні комунікації дають змогу компаніям взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища, крім того, комунікації як найважливіший елемент забезпечення ефективності управління визначають систему внутрішньоорганізаційних взаємодій. Для досягнення суб'єктами господарювання визначених цілей та для ефективного функціонування важливим є обмін інформацією, відтак, менеджери повинні мати навички та вміння управління комунікативними процесами. З огляду на це можемо стверджувати, що комунікаційна політика займає чільне місце у площині управління змінами та проектами, а її розвиток є важливим для ефективної діяльності підприємств, зокрема, малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку та вдосконалення комунікаційної політики підприємств присвячені наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: О. Безчасного, авторського колективу: Л. Калініченко, В. Смачило, Д. Попович та ін., С. Кириченко, П. Цвях, Л. Ороховська, В. Сібрук, І. Садовська І., С. Петропавловська С., А. Устіловська, І. Божидай та інші. Сучасні тенденції управління комунікаційною маркетинговою політикою досліджені в роботах: О. Бовкун, А. Длігач, Л. Закревська, С. Петропавловська, К. Ковтун, С. Смерічевський, С. Зацаринін та багато інших. Проте, для підприємницьких структур малого бізнесу, особливо в частині управління змінами та проектами дане питання залишається актуальним на будь-якому етапі розвитку економіки через свою специфічність та необхідність постійного розвитку та вдосконалення.

Метою статті є розгляд основних аспектів розвитку комунікаційної політики в контексті управління змінами і проектами та доведення актуальності щодо активізації застосування управлінського інструментарію по її вдосконаленню на підприємстві малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Комунікаційна політика забезпечує основу для вхідних, внутрішніх і вихідних інформаційних потоків. Її значення для сучасної компанії сьогодні різко зростає, оскільки саме комунікації дають змогу розв'язати низку завдань розвитку, серед яких можна відзначити такі: необхідність проведення своєчасних і результативних організаційних змін; створення інноваційної продукції; створення стійких зв'язків у зовнішньому середовищі; формування пропозиції, яка вирізняється, зокрема й за рахунок потенціалу зовнішніх комунікацій. Комунікаційна політика є необхідною складовою цілісного підходу до управління підприємством, що визнається фундаментом успішного розвитку соціально-економічних систем [2, 8].

Сучасний розвиток і функціонування підприємств малого бізнесу відбуваються в умовах високої динаміки. Комунікаційна мережа, як і багато інших важливих елементів внутрішнього середовища згаданих суб'єктів має відповідати зовнішньому середовищу. Середовище, у якому функціонують малі підприємства, має безліч характеристик, що впливають на вибір їх структурних і поведінкових особливостей. Тож, постає завдання систематизації характеристик зовнішнього середовища та вибору адекватного комплексного показника, що відповідає існуючій економічній дійсності та є необхідним для ухвалення стратегічних рішень, у тому числі стосовно комунікаційної системи компанії.

Значимість комунікаційної політики та її вплив на економічні результати розглянемо на прикладі представника малого бізнесу, торговельного підприємства - ТОВ «ВВМ Трейдинг» (м. Суми). Даний господарюючий суб'єкт створено у 2009 році з метою забезпечення українських аграріїв якісними мінеральними добривами польського виробництва. Підприємство у довоєнний період було прибутковим та рентабельним, однак, з 2022 р. серйозні корективи в його діяльність внесла війна на території держави. Через масовані обстріли значна частка земель залишилась необробленою, а мінеральні добрива стали непотрібними. Їх реалізація ускладнювалась і тим, що більшість напрацьованих логістичних маршрутів втрачені, а, навіть ті сільгоспвиробники, які мали потребу і можливість придбати добрива, не мали фізичної можливості їх доставити. До всього переліченого додалось і здорожчання мінеральних добрив. Все це суттєво вплинуло на результативність діяльності ТОВ «ВВМ Трейдинг», ситуація різко погіршилась про, що свідчить сума отриманих збитків - 83,5 тис. грн.

Досліджуючи управління комунікаційною політикою в цілому варто відмітити, ТОВ «ВВМ Трейдинг» використовуються такі основні види комунікацій як: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між його підрозділами. Важливим інструментом комунікаційної політики в підприємстві є управлінське рішення, яке приймається на всіх рівнях управління за допомогою розпоряджень, постанов, наказів та доводиться до підлеглих [4]. Комунікації з іншими господарюючими суб'єктами відбуваються з використанням інтернет

мережі, існує офіційний сайт даного підприємства, де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками тобто є інформація для всіх зацікавлених суб'єктів (викладені контакти, сертифікати якості, прайс-листи тощо).

Для підтвердження думки щодо важливості та доцільності розвитку комунікаційної політики, використовуючи метод багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу автором проведено дослідження впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) ТОВ «ВВМ Трейдінг». В цьому випадку результативна ознака (Y) пов'язується з допомогою рівняння множинної регресії з двома (у нашому випадку) або більшою кількістю факторних ознак (X_1, X_2, X_3, X_m). У загальному вигляді економетрична модель виглядає так:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_m),$$

де Y - залежна змінна;

$x_j, (j = 1, m)$ - незалежні змінні.

На першому етапі побудови регресійної моделі було обрано ті фактори, які впливають на результуючий показник [7].

Для цього введено умовні позначення та ідентифіковано змінні:

Y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.;

X_1 – витрати на рекламу, тис. грн.;

X_2 – витрати на маркетингові комунікації, тис. грн.

Вихідні дані для розрахунків наведемо в таблиці 1. Залежні та незалежні змінні взяті за останні 5 років з метою одержання найбільш точних результатів моделювання і отримання прогностичних значень.

Таблиця 1 - Допоміжні дані до аналізу впливу факторів на величину чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Трейдінг ВВМ»

Рік	Витрати на рекламу, тис. грн. (X_1)	Загальна сума витрат на маркетингові комунікації, тис. грн. (X_2)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. (Y)
2018	216,4	969,3	122992,3
2019	619,7	1269,9	276939,9
2020	327,9	792,3	290658,1
2021	1783,9	3769,4	1327326,4
2022	151,3	548,6	1008107,4
Сума	3099,2	7349,5	3026024,10
В середньому	619,84	1469,90	605204,82

Джерело: розраховано автором за даними відділу збуту ТОВ «ВВМ Трейдінг» м.

Суми

В результаті одержано рівняння регресії:

$$\bar{y}_x = 13,459 + 10,144x_1 + 26,313x_2;$$

З наведених розрахунків можемо зробити висновок стосовно того, що позитивний вплив на обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив мають обидва досліджувані фактори. Так, із збільшенням витрат на рекламу на 1 тис. грн. сума чистого доходу (виручки) від реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» збільшується на 10,144 тис. грн., а збільшення в цілому витрат на маркетингові комунікації на 1 тис. грн. сприяє приросту суми чистого доходу (виручки) на 26,313 тис. грн.

Тісноту зв'язку між результативною ознакою та сукупністю факторних ознак визначаємо за допомогою коефіцієнта множинної кореляції R . Величину $D = R^2$ називають коефіцієнтом детермінації. Він вказує, на скільки відсотків варіація результативної ознаки Y обумовлюється варіацією факторних ознак, що включені у модель.

Таблиця 2 - Вплив на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції факторів (незалежних змінних)

Фактори	Значення коефіцієнту кореляції	Значення коефіцієнту детермінації
Витрати на рекламу, тис. грн. (X_1)	0,656	0,430
Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (X_2)	0,651	0,423

Джерело: розраховано автором за даними відділу збуту ТОВ «ВВМ Трейдінг» м.

Суми

З отриманих результатів видно, що обчислені коефіцієнти кореляції R вказують на помірний зв'язок між досліджуваними показниками, так як їх значення знаходиться в межах між 0,5 - 0,7. Відтак зазначимо, між досліджуваними показниками існує помірний зв'язок, причому обсяг виручки від реалізації мінеральних добрив на 43% обумовлений розміром витрат на рекламу і на 42,3% - сумою витрат на інші маркетингові комунікації. Решта залежить від інших факторів. Таким чином, результати наведених розрахунків є переконливими і дають підстави стверджувати, що для приросту обсягів реалізації мінеральних добрив ТОВ «Трейдінг ВВМ» варто збільшувати статті витрат на маркетингові комунікації.

Зрештою, важливість належного управління комунікаційною політикою торгівельного підприємства доводить можливість збільшення обсягів продажу продукції адресуючи її цільовим групам, запровадження найбільш зручних способів доставки продукції до споживачів, залучення нових клієнтів та встановлення довготермінових відносин з ними. Все це позитивно позначається на доходах підприємства і сприятиме підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Підприємство, яке автором досліджується детальніше, приділяє значну увагу персональним комунікаціям. Останні передбачають можливість прямого діалогу між продавцем та покупцем для встановлення тривалих відносин з купівлі-продажу. У даному виді комунікаційної політики є свої переваги: продавець встановлює персональні контакти зі споживачами, водночас проводиться персональна, індивідуальна робота, що допомагає,

наприклад, вести базу клієнтів із докладною інформацією, а це, у свою чергу, дає можливість підприємству чітко відстежувати своїх споживачів та розуміти їх потреби. В ході дослідження встановлено, що успішні торгівельні підприємства, одночасно концентрують увагу на своїх співробітниках та на клієнтах. Вони добре розуміють значення ланцюжка «послуга-прибуток», що пов'язує прибуток фірми із задоволеністю співробітників та клієнтів.

Авторським колективом [5] доведено, ефективність господарської діяльності підприємств повною мірою піддається управлінським діям заснованим на певних принципах і наукових підходах. Тому вважаємо, для того щоб не тільки виживати в конкурентній боротьбі, а бути достатньо успішними, керівникам бізнесових структур доцільно застосовувати широкий спектр різних інструментів комунікаційної політики. При цьому важливо мати ефективну систему управління для того щоб не копіювати інших, а вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Виходячи з вище викладеного наголошуємо, що для посилення своїх позицій на ринку, рекомендуємо підприємствам малого бізнесу займатись розробкою та впровадженням стратегій, що потребує формування ефективного комплексу комунікацій, особливо маркетингових. Основні елементи комунікаційної стратегії на яку варто орієнтуватись торговельним підприємствам малого бізнесу представлено в таблиці 3.

Таблиця 3 - Елементи комунікаційної стратегії на підприємстві малого бізнесу

Показник	Призначення
Визначення комунікаційної стратегії	Комплекс взаємозв'язаних заходів, які розроблюються і реалізуються з метою створення і підтримки постійних зв'язків між підприємством і ринком, активізації продажу товарів, формування позитивного іміджу шляхом власної діяльності
Основне завдання комунікаційної стратегії	- інформування споживачів; - формування позитивного іміджу підприємства; - мотивація споживачів; - формування та актуалізація потреб споживачів; - стимулювання акту купівлі товару; - нагадування про підприємство та його товари та ін.
Засоби комунікаційної стратегії	- Використовують комплекс основних елементів маркетингової стратегії такі як: - реклама; - підтримка від контактних аудиторій; - стимулювання збуту; - виставкова діяльність; - персональний продаж.

Джерело: складено автором на основі [9,10]

Висновки. Підводячи підсумок викладеного вважаємо, що комунікаційну політику в контексті управління змінами та проектами підприємства малого бізнесу слід розглядати як комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес партнерів, організації реклами,

методів стимулювання збуту і зв'язків з громадськістю. Можемо стверджувати, що вдало вибудована комунікаційна політика малого підприємства (на кшталт ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми) є основою для задоволення як бажання співробітників працювати в команді так і відіграє вирішальну роль для забезпечення потреби та задоволення споживачів.

Зовнішні комунікації дозволяють формувати сприятливе інформаційне середовище навкруги підприємства, чітко спрямовувати інформаційні потоки до адресатів та розробляти заходи щодо просування послуг у певних сегментах. В залежності від впливу перелічених факторів суб'єкт господарювання може розробляти та застосовувати різні варіанти комунікаційних маркетингових стратегій.

Таким чином, для досягнення результату та злагодженої роботи команди і прихильності споживачів в процесі впровадження змін та реалізації проектів недостатньо лише запускати розрізнені рекламні кампанії і готувати окремі акції в онлайн або онлайн режимі, важливим є комплексний підхід до побудови комунікаційної політики та взаємодія між персоналом підприємства та споживачами.

Література:

1. Безчасний О.У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73–82.
2. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 54-58.
3. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу. *Маркетинг в Україні*. №3. 2019. С. 9-14.
4. Закревська Л. М. Особливості маркетингової політики підприємства в процесі просування продукції. К.: НУХТ, 2020. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31490/3/104.P> DF (дата звернення: 10.05.2024)
5. Калініченко Л.Л., Смачило В.В., Попович Д.В., Авдієвська О.В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 7–14.
6. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86
7. Кириченко С.О., Цвях П.В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *АГРОСВІТ* № 12. Київ. 2020. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf (дата звернення 02.05.2024).
8. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. *Зб. наук. пр. Університетська наука* : в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190-195.
9. Ороховська Л.А., Сібрук В.Л., Сібрук А.В. Специфіка соціальноринкових комунікацій у сфері інфлюенс-маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022> (дата звернення: 03.05.2024)
10. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standard Management Systems QUALITY MANAGEMENT Textbook for students and post-graduate students Kiev: KIM, 2019. P. 266 (Recommended by the Academic Council of the National Technical University of Ukraine (дата звернення: 20.04.2024)

References:

1. Bezchasnyi O.U. (2019) Kontsepsiia formuvannia systemy upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh rozvytku promyslovykh pidpriemstv [The concept of the formation of the communication management system in the conditions of the development of industrial enterprises] *Economics and management*, 2, pp 73 – 82 [in Ukrainian].
2. Bovkun O. A. (2019) Kontseptualni osnovy stratehichnoho planuvannia marketynhovoï diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Conceptual foundations of strategic planning of marketing activities of business entities] *Business navigator*, 1, pp 54 – 58 [in Ukrainian].
3. Dlihach A. (2019) Intehratsiini stratehii u systemi marketynhu [Intehratsiini stratehii u systemi marketynhu] *Marketynh v Ukraini*, 3, pp 9 – 14 [in Ukrainian].
4. Zakrevska L. M. (2020) Osoblyvosti marketynhovoï polityky pidpriemstva v protsesi prosvannia produktsii [Peculiarities of the enterprise's marketing policy in the process of product promotion] Kyiv. NUHT, Retrieved from: http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html (accessed 10.05.2024) [in Ukrainian].
5. Kalinichenko L.L., Smachylo V.V., Popovych D.V., Avdiievskia O.V. (2020) Protseura formuvannia komunikatyvnoi polityky pidpriemstva zi steikholderamy [The procedure for forming the company's communication policy with stakeholders] *Economy, management and administration*. 2 (92). pp. 7–14 [in Ukrainian].
6. Kyrychenko S. O., Tsviakh P. V. (2020) Problemy formuvannia komunikatsii na pidpriemstvi [Problems of forming communications at the enterprise] *Agroworld*, 12. pp. 79–86 [in Ukrainian].
7. Kyrychenko S.O., Tsviakh P.V. (2020) Problemy formuvannia komunikatsii na pidpriemstvi [Problems of forming communications at the enterprise] *AGROSVIT* 12. Kyiv. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf (accessed 02.05.2024) [in Ukrainian].
8. Kolosok V.M., Lazarevska Yu.A. (2020) Rozvytok tsyfrovyykh komunikatsii v suchasnomu menedzhmenti orhanizatsii [Development of digital communications in modern management of organizations] *Zb. nauk. pr. Universytetska nauka : v 4 t. DVNZ «PDTU» - Coll. of science pr. University science: in the 4th year of the State Technical University "PDTU" Mariupol*, 3. pp. 190-195 [in Ukrainian].
9. Orokhovska L.A., Sibruk V.L., Sibruk A.V. (2022) Spetsyfika sotsialnorynkovykh komunikatsii u sferi influens-marketynhu [The specifics of social market communications in the sphere of influence marketing] *Market infrastructure*. 67. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022> (accessed 03.05.2024) [in Ukrainian].
10. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. (2019) Standard Management Systems QUALITY MANAGEMENT Textbook for students and post-graduate students Kiev: KIM, pp. 266 (Recommended by the Academic Council of the National Technical University of Ukraine (accessed: 20.04.2024) [in Ukrainian].