

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Удосконалення управління комунікаційною політикою
торговельного підприємства**

Виконала: **Московська Наталія Валентинівна**
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: **Харченко Тетяна Миколаївна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Скварча Вікторія Володимирівна**
старший персональний консультант фінансовий
з індивідуального бізнесу АТ УКРСИББАНК

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Освітній ступінь	<u>другий (магістерський) рівень вищої освіти</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
	<u>ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Московській Наталії Валентинівні*

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення управління комунікаційною політикою торговельного підприємства»

2 База практичного дослідження: ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

3 Керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету « » 202 р. №

4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) « » 2025 р.

5 Вихідні дані до проєкту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань ефективності управління комунікаційною політикою підприємств та її удосконалення.

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити місце комунікацій в управлінні підприємством;
- дослідити сутність та економічний зміст комунікаційної політики підприємства;
- охарактеризувати найбільш застосовувані інструменти управління комунікаційною політикою на підприємствах
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»;
- проаналізувати поточний стан управління комунікаційною підприємства;
- розглянути маркетингові інструменти в контексті управління комунікаційною політикою підприємства;
- розробити організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»;
- запропонувати напрями удосконалення управління маркетинговими комунікаціями в досліджуваному підприємстві;
- економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Сформулювати висновки.

**Завдання прийняв
до виконання**

Наталія МОСКОВСЬКА

Дата отримання завдання

«27» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Липень-серпень 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Серпень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач

**Наталія
МОСКОВСЬКА**

Керівник роботи

**Тетяна
ХАРЧЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Московська Наталія Валентинівна. Удосконалення управління комунікаційною політикою торговельного підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління комунікаційною політикою торговельного підприємства в умовах сучасних викликів та економічної нестабільності. Доведено, що комунікації забезпечують узгодженість управлінських функцій, ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та формування конкурентних переваг. Управління комунікаційною політикою трактується як системний процес формування, передачі та контролю інформаційних потоків, організації маркетингових, рекламних і PR-заходів.

Проаналізовано діяльність ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», яке спеціалізується на оптовій торгівлі будівельними матеріалами. Встановлено зростання попиту, зумовлене потребами відновлення інфраструктури, що сприяло збільшенню реалізації та покращенню фінансових результатів. Чистий дохід підприємства зріс у 3,24 рази, валовий прибуток - більш ніж у сім разів, чистий прибуток - майже у десять разів. Разом із тим темпи приросту основних засобів перевищували результати діяльності, що спричинило зниження фондівддачі та засвідчило потребу в оптимізації витрат. Виявлено проблеми у комунікаційній сфері: перевантаження інформаційними потоками, недостатні комунікаційні компетенції працівників та низька оперативність прийняття рішень.

Запропоновано комплекс заходів для модернізації комунікаційної політики підприємства. Основними з них є впровадження єдиної системи управління інформаційними потоками, що забезпечить узгодженість комунікацій, усуне дублювання даних і підвищить якість взаємодії з клієнтами. Важливою пропозицією є створення посади менеджера з комунікацій для координації міжвідділової взаємодії, ведення клієнтської бази та контролю виконання комунікаційних завдань. Також акцентується необхідність посилення цифрової присутності підприємства шляхом активізації онлайн-каналів просування та розвитку сучасної корпоративної айдентики, що підвищить впізнаваність бренду.

Ефективність запропонованих заходів підтверджується прогнозними KPI: до 2028 року очікується збільшення кількості партнерів з 17 до 24, зростання реалізації на одного партнера на 27%, підвищення прибутковості продажів з 13,86% до 22,86%. Прогнозується приріст чистого доходу на 8079 тис. грн і чистого прибутку на 1606 тис. грн, а також скорочення витрат на збут з 8% до 2%.

Ключові слова: управління, комунікаційна політика, торговельне підприємство, управління комунікаціями, комунікаційна політика, маркетингові комунікації, інформаційні потоки, менеджер.

SUMMARY

Moskovskaya Natalia Valentinivna. Improving the efficiency of innovation management at a wood-processing enterprise.

Qualification work for the degree of Master in Management under the educational program «Management of Organizations and Administration» specialty 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work substantiates the theoretical, methodological and practical aspects of improving the management of the communication policy of a commercial enterprise in the face of modern challenges and economic instability. It is proven that communications ensure the coherence of management functions, effective interaction with stakeholders and the formation of competitive advantages. Management of communication policy is interpreted as a systematic process of forming, transmitting and controlling information flows, organizing marketing, advertising and PR activities.

The activities of LLC «WELL-BUD», which specializes in wholesale trade in building materials, were analyzed. The growth in demand was determined, due to the needs of infrastructure restoration, which contributed to an increase in sales and improvement of financial results. The net income of the enterprise increased by 3.24 times, gross profit - more than seven times, net profit - almost ten times. At the same time, the growth rate of fixed assets exceeded the results of activities, which caused a decrease in the return on assets and indicated the need for cost optimization. Problems in the communication sphere were identified: overload with information flows, insufficient communication skills of employees and low efficiency of decision-making.

A set of measures is proposed to modernize the company's communication policy. The main ones are the implementation of a unified information flow management system, which will ensure consistency of communications, eliminate data duplication and improve the quality of interaction with clients. An important proposal is the creation of the position of communications manager to coordinate interdepartmental interaction, maintain a client base and monitor the implementation of communication tasks. The need to strengthen the company's digital presence by activating online channels for promotion and development of a modern corporate identity, which will increase brand recognition, is also emphasized.

The effectiveness of the proposed measures is confirmed by the calculation of key performance indicators (KPI): by 2028, the number of trading partners is expected to increase from 17 to 24, the volume of sales per partner will increase by 27%, the profitability of sales will increase from 13.86% to 22.86%, the net income will increase by 8,079 thousand UAH and the net profit will increase by 1,606 thousand UAH. In addition, a reduction in sales costs is expected from 8% to 2%. The implementation of organizational, technological and marketing measures improves the management of the communication policy of LLC «WELL-BUD», ensures increased efficiency of the enterprise, personnel productivity, cost optimization and strengthening of competitive positions in the market.

Keywords: management, communication policy, commercial enterprise, communications management, communication policy, information flows, manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління комунікаційною політикою торговельного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Загальний стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	31
2.3 Оцінка ефективності маркетингових інструментів у контексті управління комунікаційною політикою підприємства	43
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення комунікаційної політики в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	50
3.1 Організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	50
3.2 Формування та реалізація напрямів удосконалення управління маркетинговими комунікаціями в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	60
3.3 Прогнозна оцінка ефективності управління заходами з удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	82
Додаток А Визначення науковцями поняття «комунікаційна політика»	83
Додаток Б Показники ефективності управління комунікаційною політикою торговельного підприємства	84
Додаток В Розроблення елементів айдентики	
Додаток Г Зразок фірмового бланка ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	
Додаток Д Зразок фірмового конверта ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	
Додаток Ж Візитна картка керівника підприємства	
Додаток К Проєкт сторінки підприємства у Facebook	
Додаток Л Напрями удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», 2026-2028 рр.	
Додаток М Фінансова звітність	
Додаток Н Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкової кон'юнктури комунікації перестали обмежуватися виключно передаванням інформації та перетворилися на ключовий інструмент формування й регулювання ділових взаємин. Разом із каналами їх реалізації комунікації утворюють основу управлінської інфраструктури підприємства. Відповідно, побудована на засадах ефективності комунікаційна політика стає необхідною умовою забезпечення стабільності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку. Паралельно, у процесі аналізу тенденцій, прогнозування ринкової кон'юнктури, оцінювання рівня попиту та вивчення потреб споживачів зростає значущість інформаційного забезпечення. Саме тому удосконалення управління комунікаційною політикою торговельного підприємства є актуальним та потребує системного підходу до розвитку і адаптації відповідних управлінських механізмів.

Стан вивчення проблеми. Проблемам розвитку та вдосконалення комунікаційної політики підприємств присвячені наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: В. Зеліч [3], авторського колективу: Ю. Кулік, О. Кухленко [4], К. Олініченко [9], А. Устіловська та І. Божидай [18] та інших. Сучасні тенденції управління комунікаційною політикою досліджені у працях: М. Лишенко [5, 6], авторського колективу: К. Олініченко, Г. Чміль, О. Прядько [10], П. Сокол і А. Мовчан [16], Г. Чміль [21], Т. Янчук і К. Сорошкіної [26] та багатьох інших. Проте, для підприємницьких структур дане питання залишається актуальним на будь-якому етапі розвитку економіки через свою специфічність та необхідність постійного розвитку та вдосконалення.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до управління комунікаційною політикою торговельного підприємства;

- охарактеризувати найбільш застосовувані інструменти управління комунікаційною політикою на підприємствах торгівлі будівельними матеріалами;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати існуючий стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»;
- розглянути маркетингові інструменти в контексті управління комунікаційною політикою досліджуваного підприємства;
- розробити організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»;
- запропонувати напрями удосконалення управління маркетинговими комунікаціями в досліджуваному підприємстві;
- економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Об'єктом дослідження є процеси управління комунікаційною політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти щодо управління комунікаційною політикою підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: обґрунтування теоретико-методичних положень щодо формування комунікаційної політики торговельного підприємства; пропозиції по впровадженню єдиної системи управління інформаційними потоками для забезпечення цілісності комунікацій та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами; для системного ведення клієнтської бази та координації міжвідділової взаємодії пропонується введення до штатного розпису посади менеджера з комунікацій; обґрунтування доцільності використання програмного забезпечення та застосування комплексу короткострокових та довгострокових комунікаційних інструментів, що сприятиме зростанню впізнаваності бренду, залученості клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми. Матеріали досліджень, передані в досліджуване підприємство, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми за 2022-2024 рр., монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 20 міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (25 жовтня 2024 р, м. Київ) та 9 міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (06 - 07 березня 2025 року, м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань. Основний текст викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 25 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови інформаційного та глобалізованого ринкового середовища вимагають від торговельних підприємств, що прагнуть стабільного розвитку та зростання, більш комплексних дій, ніж просто формування якісного асортименту будівельних матеріалів, встановлення конкурентоспроможних цін і забезпечення доступності продукції. Успіх у таких умовах визначається не лише високим рівнем організації виробничих і збутових процесів, а й ефективною системою управління комунікаційною політикою, яка стає ключовим чинником узгодженої взаємодії всіх структур підприємства та його партнерів.

З огляду на це, до основних елементів комунікаційної політики належать реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшинз, формування фірмового стилю та торгової марки, а також упаковка продукції. Ретельне поєднання цих інструментів дозволяє не лише формувати позитивний імідж підприємства, а й підтримувати лояльність клієнтів, зміцнювати довгострокові відносини з партнерами та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу. Саме тому ефективна комунікаційна політика розглядається як стратегічний ресурс розвитку торговельного підприємства.

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення поняття «комунікація» показує, що більшість дослідників погоджуються: це комплексний процес обміну інформаційними повідомленнями між суб'єктами із застосуванням різноманітних інструментів. Водночас, у контексті діяльності торговельного підприємства ефективність комунікацій залежить від чіткого визначення управлінських завдань і стратегічних орієнтирів. Схематично взаємозв'язок комунікаційних процесів із основними управлінськими функціями та елементами діяльності підприємства представлено на рисунку 1.1, що

підкреслює їхню центральну роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу.

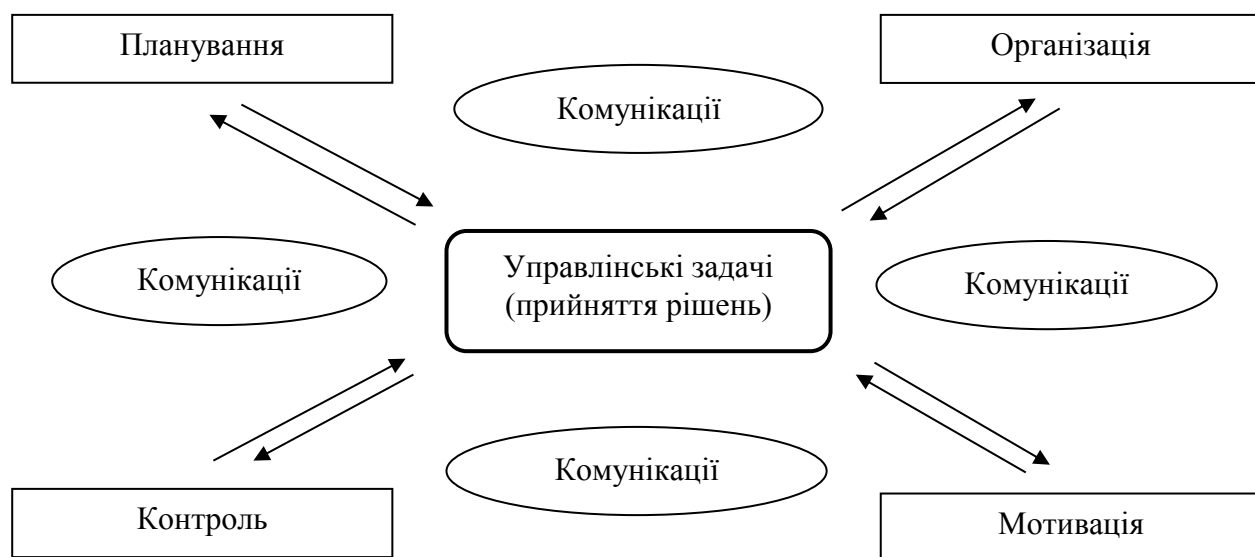


Рисунок 1.1 - Управлінські задачі, як складова комунікативної політики

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Як показано на рисунку 1.1, комунікації є ключовим елементом комунікативної політики, тісно взаємопов'язаним з іншими складовими підприємства та безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. За визначенням В.В. Зеліч, «комунікація - це управлінська функція, яка забезпечує надійне з'єднання всіх ланок підприємства, виступаючи своєрідною «нервовою системою» організації» [3], що робить її основою координації дій і досягнення цілей.

М.О. Лишенко підкреслює, що комунікація інтегрована у всі види управлінської діяльності, виступаючи зв'язуючим процесом і фактором організаційного розвитку [5]. Ефективна комунікаційна система створює єдиний інформаційний простір, узгоджує дії персоналу та сприяє реалізації стратегічних завдань. Аналогічно, Оліниченко К.С. визначає управління комунікаціями як цілеспрямований вплив на внутрішні й зовнішні процеси обміну інформацією та взаємодії для досягнення довгострокових цілей підприємства [9]. Тобто

управління комунікаціями є не лише функціональною складовою менеджменту, а й чинником конкурентоспроможності.

Значення комунікацій обумовлюється їхнім впливом на ефективність управлінських процесів і реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства. Низький рівень інтеграції інформаційних потоків і недостатньо розвинуті внутрішні та зовнішні комунікації знижують швидкість прийняття рішень та ефективність взаємодії з клієнтами й партнерами [1]. Тому удосконалення управління комунікаційною політикою стає важливою складовою підвищення результативності діяльності торговельного підприємства.

Основні цілі комунікацій у менеджменті включають обмін інформацією, налагодження емоційного та інтелектуального взаємозв'язку між працівниками, формування єдиного розуміння внутрішнього середовища та організацію скоординованої роботи колективу [2]. Для компаній ринку будівельних матеріалів це означає поєднання фінансових результатів із високою якістю внутрішніх і зовнішніх зв'язків, швидку адаптацію персоналу до технологічних і цифрових інновацій, а також підтримку мотиваційної системи, що формує лояльність і командну взаємодію.

Сучасне торговельне підприємство має вибудовувати комунікації з усіма стейкхолдерами - клієнтами, партнерами, конкурентами, постачальниками, органами влади та медіа. Це формує інформаційне поле, у якому реалізуються стратегічні цілі, а ефективне використання ресурсів дозволяє уникнути втрати конкурентних позицій. Малим підприємствам у сфері будівельних матеріалів важливо поєднувати рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж та PR, оскільки лише комплексна комунікаційна політика забезпечує позитивний імідж, довіру споживачів і підвищує конкурентоспроможність.

Правильно організовані комунікації забезпечують узгоджену роботу персоналу, підтримку довгострокових відносин із клієнтами та постачальниками, а також формування позитивного іміджу підприємства [6]. Управлінський процес завжди пов'язаний із збором, передачею та обробкою інформації, яка є основою прийняття рішень і контролю процесів, тому кожний

управлінський цикл водночас є комунікаційним. Отримані дані узагальнюються і використовуються для прогнозування та підвищення ефективності функцій менеджменту.

Таким чином, система комунікацій підприємства забезпечує безперервний обмін інформацією між структурними підрозділами, узгодженість управлінських рішень та своєчасне реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.



Рисунок 1.2 - Місце комунікацій в управлінні підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Сучасні цифрові технології посилюють ефективність комунікацій, розширюють канали передачі інформації та потребують адаптації управлінських підходів. У результаті комунікації виступають зв'язуючою ланкою між основними функціями менеджменту - плануванням, організацією, мотивацією та контролем, без яких ефективно управління неможливе. Взаємозв'язок комунікацій з основними управлінськими функціями подано на рисунку 1.2.

Головна мета комунікації полягає в тому, щоб одержувач інформації чітко розумів зміст, контекст і наміри відправника. Центральним елементом будь-якого комунікаційного процесу є людина, яка не лише передає й отримує інформацію, але й інтерпретує її, формуючи відповідну управлінську реакцію. Саме людський фактор визначає ефективність і результативність усієї системи комунікацій підприємства.

До об'єктів комунікацій можуть належати факти, наміри, погляди, судження та інші інформаційні повідомлення, що відображають управлінську діяльність. Залежно від напрямів і форм взаємодії, комунікації на підприємствах можуть бути класифіковані за різними ознаками. Основні з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація комунікацій на підприємстві за ознаками

Ознака	Види комунікацій
Суб'єкт та засоби комунікацій	Комунікації за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій; міжособистісні
Форма спілкування	Вербальні; невербальні
Канали спілкування	Формальні; неформальні
Організаційна ознака (просторове розташування каналів)	Вертикальні; горизонтальні; діагональні
Спрямованість спілкування	Низхідні; висхідні

Джерело: побудовано автором на основі [9]

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства комунікації, що здійснюються за допомогою технічних засобів та інформаційних технологій, набувають особливої ваги. Вони сприяють удосконаленню процесів обміну інформацією як усередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем, забезпечуючи швидкість, точність і надійність передачі даних.

До таких комунікацій належать системи, що базуються на використанні комп'ютерної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення, оброблюваних даних, а також компетентного персоналу та користувачів. Вони реалізуються через електронну пошту, телекомунікаційні мережі, управлінські інформаційні системи та інші цифрові інструменти.

Завдяки управлінським інформаційним технологіям менеджери підприємств мають можливість оперативно обмінюватися необхідною інформацією з колегами, отримувати дані для прийняття рішень, а також ознайомлюватися з актуальними науковими й практичними напрацюваннями у своїй сфері діяльності. Таке інформаційне забезпечення підвищує якість управлінських рішень і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Внутрішня комунікація є важливою складовою загальної системи управління, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, рівнями менеджменту та працівниками. З метою оцінки її організації на підприємстві в таблиці 1.2 подано характеристику внутрішньої взаємодії в межах компанії, що відображає основні елементи її комунікаційної системи.

Таблиця 1.2 - Аналіз комунікаційної системи на підприємстві

Показник	Призначення
Визначення комунікаційної системи	Забезпечення необхідного та достатнього обміну інформацією між структурними елементами підприємства.
Переваги	- своєчасне отримання інформації від керівництва; - формування свого організаційного, технологічного та інтелектуального потенціалу; - налагодження зворотного зв'язку між персоналом та споживачем; - підпорядкування стратегії розвитку підприємства; - швидка та ефективна робота між всіма робітниками.
Канали обміну інформацією	Пошук ефективних сучасних технологій каналів комунікації на підприємстві. Популярні технології зараз: - IP-телефонія, яка дозволяє безкоштовно дзвонити по внутрішньому зв'язку; - Email-повідомлення між корпоративними поштовими скриньками; - внутрішні чати в CRM-системі; - особисте спілкування; - відеоконференції.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Розглядаючи таблицю 1.2 можемо констатувати, що в разі налагодження чіткої комунікації між керівником і співробітником потенціал успішності підприємства збільшується.

Дослідження зовнішнього середовище підприємства потребує ефективної комунікаційної політики, як інструменту зв'язку між самим суб'єктом господарювання, споживачем та конкурентоспроможність на ринку товарів чи послуг. Тому комунікаційна політика має передбачати комплекс заходів, спрямованих на формування попиту та просування бренду через спілкування та взаємодію з цільовою аудиторією. На думку авторів публікації [14] визначення «комунікаційна політика» на початковому етапі мало на увазі «парасольковий термін», який у корпоративному секторі означав усі види комунікативної діяльності, від реклами та формування іміджу до внутрішніх комунікацій. В даний час в експертних та наукових сферах здійснюються спроби проаналізувати концепцію комунікаційної політики, знайти її своєрідність на відміну від традиційних видів маркетингової діяльності, наприклад зв'язки з громадськістю, реклама, пропаганда, громадські проекти.

У більшості досліджень вітчизняних науковців комунікаційна політика – це комунікація, що забезпечує формування та реалізацію стратегії соціального суб'єкта у вигляді своїх специфічних комунікаційних ресурсів, коштів, інструментів [7, 8, 15].

Комунікаційна політика розглядається в двох аспектах. По-перше, вона має забезпечувати реалізацію місії та сприяти досягненню організаційних, регіональних і державних цілей, налагоджуючи взаємодію з ключовими групами зацікавлених осіб і постійно враховуючи зміни середовища [18]. По-друге, вона сприяє здобуттю конкурентної переваги шляхом зміцнення репутації чи бренду та формування стабільної мережі взаємин із різними групами населення [33].

Формування комунікаційної політики як частини стратегії організації передбачає поєднання адаптаційного (реактивного) і інтерпретаційного (проактивного) підходів. Реактивні комунікації характерні для закритих систем, де фахівці лише виконують завдання з донесення інформації. Проактивні - для

відкритих систем, де комунікації інтегровані у стратегічне управління, а спеціалісти активно беруть участь у прогнозуванні та впровадженні змін, що впливають на внутрішні та зовнішні відносини організації [19]. Підходи різних авторів до визначення поняття «комунікаційна політика» наведені у додатку А.

Характеризуючи комунікаційну політику варто відмітити, що вона є одним із найважливіших елементів комплексу маркетингу який дозволяє визначати цільову аудиторію, розробляти стратегію просування товарів на ринках, надавати інформацію споживачам у вигляді реклами про товар або послугу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики, призводить до отримання максимального прибутку.

Створюючи та реалізуючи товар чи послугу, підприємству необхідно налагодити зв'язок із своїм ринковим сегментом, забезпечити ефективну систему обміну інформацією із покупцями, посередниками, партнерами та іншими контактними аудиторіями. З цією метою використовується комплекс комунікацій, який забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Важливим фактором, що сприяє посиленню ролі комунікацій, а отже і управління ними, є й те, що різноманітні елементи використовуються на тлі мінливих соціальних, економічних і конкурентних сил. На сьогодні управління комунікативною політикою підприємства є чи найважливішою частиною управління підприємства в цілому.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікативного простору. Основне завдання комунікативної політики – чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації.

Цілі комунікаційної політики підприємства витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на

споживачів. Цілі комунікаційної політики підприємства зазвичай потрапляють до однієї з чотирьох категорій, які представлені на рисунку 1.3.

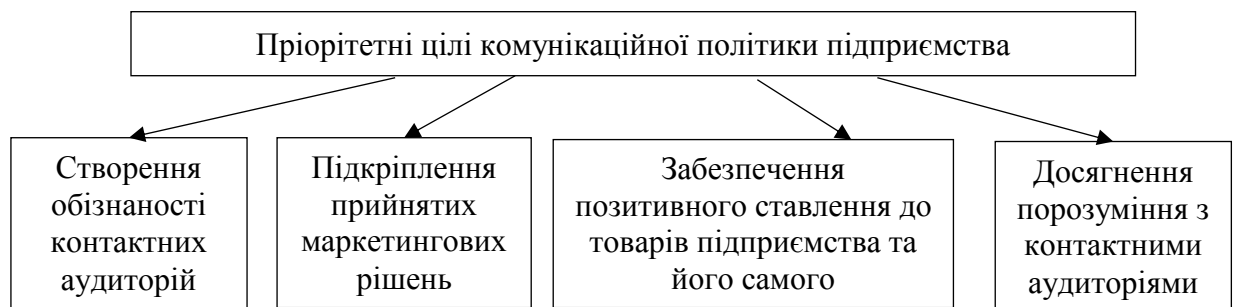


Рисунок 1.3 - Пріоритетні цілі комунікаційної політики підприємства

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та наукових джерел [27, 29]

Основні особливості комунікаційної політики малого торговельного підприємства, що працює у сфері реалізації будівельних матеріалів, пов'язані з багатоканальністю, персоналізацією, утриманням клієнтів і впровадженням інновацій. Поєднання різних каналів - від особистого спілкування у торговій точці до соціальних мереж, онлайн-платформ і месенджерів - забезпечує швидке консультування клієнтів, постійний контакт та розширює охоплення аудиторії, підвищуючи задоволеність споживачів і продажі.

Індивідуальний підхід до комунікацій формує довіру та лояльність, зокрема через спеціальні пропозиції для постійних клієнтів або персоналізовані повідомлення у соцмережах та електронній пошті, при цьому важливо дотримуватися етики та конфіденційності даних. Підтримка постійних покупців досягається через уважне ставлення до відгуків, оперативне реагування на скарги, програми лояльності та активну взаємодію у соціальних мережах, що зміцнює довіру й позитивний імідж компанії.

Сучасні цифрові технології стимулюють впровадження інноваційних інструментів, таких як онлайн-каталоги, чат-боти та мобільні додатки, що підвищують ефективність обслуговування і конкурентоспроможність підприємства. Ефективна комунікаційна політика об'єднує ці елементи,

забезпечує узгоджену роботу персоналу, стабільну клієнтську базу та підвищує конкурентоспроможність бізнесу. Успішні торговельні компанії, враховуючи потреби співробітників і клієнтів, реалізують концепцію «послуга-прибуток» (рисунок 1.4) [21, 26].

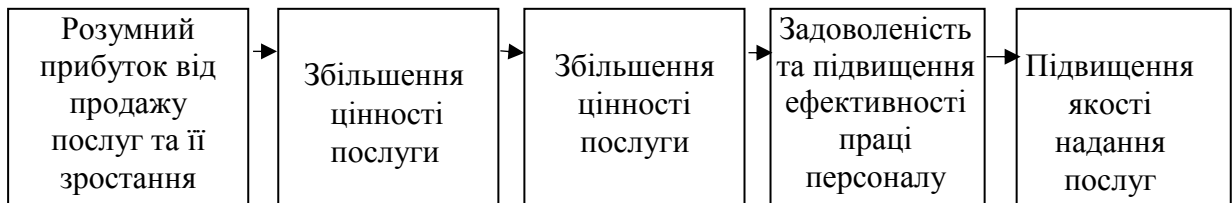


Рисунок 1.4 - Ланцюжок «послуга-прибуток»

Джерело: побудовано автором на основі вивчених наукових джерел [21, 26] та власних досліджень базового підприємства

Дослідження [4] підкреслюють, що успіх торговельного підприємства починається з уваги до тих, хто працює з клієнтами. У цьому секторі ключові три елементи: персонал, процеси та середовище. Ефективна комунікаційна політика охоплює внутрішні, зовнішні та інтерактивні канали, забезпечуючи злагоджену роботу команди та задоволення потреб споживачів. Внутрішні комунікації контролюють якість роботи та мотивують персонал, інтерактивні орієнтовані на індивідуальні потреби клієнтів, а зовнішні формують імідж і просувають послуги через рекламу, PR, акції та участь у виставках [4, 7].

Для малих підприємств, таких як ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» (м. Суми), комплексна комунікаційна політика підвищує ефективність команди, стабільність бізнесу та лояльність клієнтів. Доцільність методичних аспектів управління комунікаційною політикою полягає в їх здатності формалізувати процеси оцінки, забезпечити системний підхід до організації інформаційних потоків та визначити чіткі критерії для оцінки ефективності заходів. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень і вдосконалення комунікаційних процесів.

Оцінка результативності політики можлива за кількісними й якісними показниками, які наведені у Додатку Б. Додаток містить методичні основи

управління комунікаційною політикою та дозволяє систематизувати показники для практичної оцінки ефективності заходів. Важливо, щоб реалізація політики ґрунтувалася на системному підході до управління інформаційними потоками, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Ефективна політика не лише стабілізує внутрішні процеси, а й сприяє формуванню позитивного емоційного клімату, розвитку корпоративної культури, підвищенню залученості працівників та покращенню якості обслуговування клієнтів. Від відкритості каналів спілкування залежить швидкість реагування на ринкові зміни та здатність підприємства адаптуватися до нових умов.

Таким чином, комунікаційна політика є комплексом цілеспрямованих заходів, що забезпечують ефективну взаємодію підприємства з партнерами та клієнтами, організацію реклами, стимулювання збуту та PR-діяльність. Комплексний підхід створює умови для стабільної роботи команди та підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Вона виступає невід'ємною складовою системи управління, оскільки впливає на результативність роботи всіх структурних підрозділів. До основних елементів комунікаційної політики належать реклама, стимулювання збуту, PR, пропаганда, персональний продаж, директ-маркетинг та інші інструменти, що формують позитивний імідж і забезпечують залучення клієнтів [8].

Важливу роль у забезпеченні ефективності комунікацій відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу політики. Від їхньої організованості та точності залежить результативність взаємодії підприємства з ринком і рівень його конкурентоспроможності. У наступних розділах кваліфікаційної роботи буде детально розглянуто вдосконалення цих потоків, що підкреслює значення інноваційних комунікативних процесів у діяльності суб'єкта підприємництва. Це набуває особливої ваги в умовах високої конкуренції, коли боротьба за кожного споживача визначає успіх або невдачу бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Будівельна галузь є одним із провідних секторів національної економіки, що забезпечує розвиток інфраструктури, створення нових об'єктів, а також реконструкцію та модернізацію наявних споруд. Підприємства, які здійснюють торгівлю будівельними матеріалами, відіграють у цьому процесі особливо важливу роль, адже саме вони формують ресурсну базу для ефективної діяльності будівельних компаній і приватних замовників. Це набуває особливого значення у період воєнного стану, зокрема на прикордонних територіях, де стабільне забезпечення будівельними матеріалами сприяє оперативному відновленню об'єктів інфраструктури та житлового фонду.

З огляду на зазначене, для написання кваліфікаційної роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕЛЛ-БУД», зареєстроване 4 квітня 2017 року та розташоване за адресою: м. Суми, вул. Харківська, 105. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля будівельними матеріалами, що робить його репрезентативним прикладом для аналізу організаційно-економічної структури та особливостей управління комунікаційною політикою на підприємствах будівельної галузі.

ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» посідає помітне місце на ринку Сумської області, забезпечуючи споживачів якісними матеріалами для будівництва та ремонту. Підприємство активно розвиває партнерські відносини, задовольняє потреби як локальних, так і регіональних клієнтів, що сприяє стабільному розвитку будівельного сектору. Діяльність товариства спрямована на підвищення доступності будівельних матеріалів у м. Суми, Сумській області та в інших

регіонах України. Завдяки цьому підприємство є вагомим учасником ринку та робить суттєвий внесок у розвиток галузі.

Основним предметом діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є оптова торгівля широким асортиментом будівельних матеріалів, серед яких: клінкерна цегла, бруківка, будівельні блоки, сипучі матеріали (цемент, пісок, щебінь, гравій, вапно), оздоблювальні матеріали (шпаклівки, штукатурки, фарби, ґрунтовки, керамічна плитка, декоративні панелі), гідро - та теплоізоляційні матеріали (рубероїд, мембрани, мінеральна вата, пінопласт, утеплювальні плити), покрівельні матеріали, сухі будівельні суміші, дерев'яні матеріали, металопрокат, арматура, сантехнічні та електромонтажні вироби.

Поряд із реалізацією продукції підприємство надає супутні послуги, серед яких - посередницькі, інформаційні, консультаційні, рекламні, а також послуги зі складування та підготовки робочої поверхні. Отримана виручка спрямовується на придбання виробничих запасів, виконання фінансових зобов'язань перед працівниками, постачальниками, бюджетом, банками та фондами соціального страхування [16].

Основними споживачами продукції підприємства є будівельні компанії, підприємства, що виконують будинкові та прибудинкові роботи, а також приватні забудовники і домогосподарства (рисунок 2.1). Зазначені категорії клієнтів істотно відрізняються за рівнем платоспроможності, обсягами закупівель і специфікою потреб, що впливає на вибір комунікаційних каналів і маркетингових підходів у діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Так, будівельні компанії є основними партнерами товариства й забезпечують стабільний обсяг оптових закупівель для великих будівельних проєктів. Підприємства, що здійснюють благоустрій територій, закупають продукцію сезонного характеру для поточних робіт. Приватні забудовники та домогосподарства формують роздрібний сегмент клієнтів, який характеризується зростанням вимог до якості, дизайну та довговічності матеріалів.

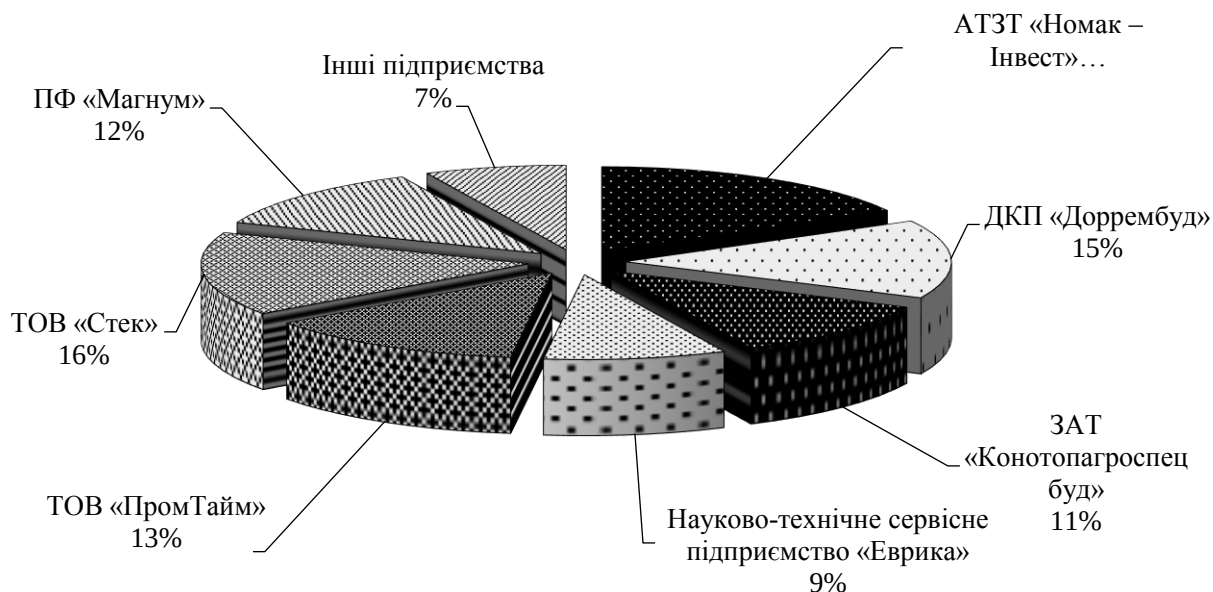


Рисунок 2.1 – Структура споживання продукції ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Джерело: побудовано на основі звітності відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Як видно з рисунка 2.1, найбільшу частку у структурі споживання займають будівельні компанії, на які припадає понад половину реалізованої продукції. Дещо меншу, але стабільну частку становлять приватні забудовники, тоді як підприємства, що виконують прибудинкові роботи, та домогосподарства мають порівняно менший, але зростаючий обсяг закупівель. Така збалансована клієнтська структура забезпечує стійкість підприємства до ринкових коливань і створює сприятливі умови для подальшого вдосконалення комунікаційної політики.

У процесі реалізації продукції підприємство має не лише компенсувати витрати на закупівлю та збут, а й отримувати позитивний фінансовий результат у вигляді прибутку [16]. Для більш детальної характеристики діяльності розглянемо структуру товарної продукції ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» за 2022-2024 роки (таблиця 2.1).

Результати дослідження (таблиці 2.1) показують, що клінкерна цегла займає найбільшу частку в структурі товарної продукції підприємства. У 2022

році її частка становила 54,2%, а до 2024 року знизилася на 11,3%, досягнувши 42,9%.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура товарної продукції ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Клінкерна цегла	1704	54,2	3373	42,9	4367	42,9	3148	44,6
Бруківка	958	30,5	2947	37,5	4055	39,8	2653	37,6
Керамічні поризовані блоки	446	14,2	1372	17,5	1538	15,1	1119	15,8
Інша продукція (в т.ч. будівельні матеріалами і санітарно-технічне обладнання) та послуги	34	1,1	167	2,1	228	2,2	143	2,0
Всього	3142	100,0	7859	100,0	10188	100,0	7063,0	100,0

Джерело: складено та розраховано за даними «ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» форми № 1П «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»

Одночасно спостерігається приріст питомої ваги виручки від реалізації бруківки в структурі вартості товарної продукції на 9,3%. Частка іншої продукції підприємства в 2024 році, порівняно з 2022 роком, збільшилася лише на 1,1%, хоча її обсяг зріс на 194 тис. грн. В середньому за останні п'ять років питома вага виручки від реалізації клінкерної цегли по ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» склала 44,6%, бруківки – 37,6%, керамічних поризованих блоків – 15,8%, а іншої продукції – 2%.

Крім того, компанія усвідомлює, що саме додаткові сервіси та послуги здатні формувати позитивний імідж підприємства, забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів та сприяти отриманню рекомендацій, що в підсумку позитивно впливає на розвиток господарюючого суб'єкта. Подібні інструменти підтверджують свою ефективність і затребуваність на сучасному ринку, оскільки сприяють зростанню обсягів реалізації як виробниками, так і дилерами.

Зокрема, ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» надає клієнтам можливість замовити укладання придбаних матеріалів безпосередньо на об'єкті. Важливою перевагою є залучення до виконання робіт виключно кваліфікованих фахівців, які

володіють глибокими знаннями щодо властивостей матеріалів та технологічних особливостей їх використання, а також застосовують сучасні європейські методики. Окрім цього, співробітники підприємства забезпечують якісну підготовку робочої поверхні, що є запорукою довговічності плитки, бруківки чи цегляної кладки.

Як відомо, результативність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання трудових ресурсів. Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціональна організація праці та підвищення продуктивності є ключовими умовами зростання обсягів реалізації продукції, підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності виробничо-господарської діяльності. Для оцінювання стану та динаміки використання трудових ресурсів у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» проаналізуємо зміни в чисельності персоналу та показниках ефективності їх використання за період 2022-2024 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	36	38	22	237,5
Відпрацьовано люд.-год. - всього	30869	70016	74816	43947	242,4
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1929	1945	1969	40	102,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	3142	7859	10188	7046	324,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	196,4	218,3	268,1	71,73	136,5
на 1 люд.-год., грн.	101,78	112,25	136,17	34,39	133,8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	1786	5964	6549	4763	366,7
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	9302,08	13805,55	14361,84	5059,76	154,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Констатуючи дані таблиці 2.2 можна сказати, що за період з 2022 по 2024 роки ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» зазнало значних змін у чисельності працівників та ефективності їх використання. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 16 осіб у 2022 році до 38 осіб у 2024 році, що становить приріст на 237,5%. Це пов'язано з необхідністю збільшення кількості працівників для обробки більших обсягів замовлень, адже компанія спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів.

Зростання чисельності працівників супроводжувалося збільшенням відпрацьованих люд. - годин, що зріс з 30869 тис. годин у 2022 році до 74816 тис. годин у 2024 році, приріст - 242,4%. Проте показник відпрацьованих годин на одного працівника змінився незначно з 1929 люд.-год. до 1969 люд.-год. Це свідчить про стабільну інтенсивність праці при зростанні загальної кількості працівників.

Основним фактором зростання попиту на будівельні матеріали стала ситуація, пов'язана з військовими діями, які спричинили значні пошкодження будівель та інфраструктури. Відновлювальні роботи потребують значної кількості будівельних матеріалів, що стимулює попит на продукцію, яку реалізує компанія. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 324,3%, з 3142 тис. грн у 2022 році до 10188 тис. грн у 2024 році. Водночас дохід на одного працівника збільшився на 36,5%, а дохід на 1 люд.-год. виріс на 33,8%, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

В результаті цих змін зросла й середня заробітна плата працівників - з 9302 грн у 2022 році до 14361 грн у 2024 році (+54,4%), що є підтвердженням покращення умов праці та компенсації для працівників. В цілому, ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» змогло не лише збільшити чисельність персоналу, але й ефективно використати трудові ресурси, що призвело до покращення фінансових результатів і збільшення обсягів реалізації.

Аналізуючи обсяг та динаміку основних виробничих засобів, можна визначити загальну вартість основних засобів підприємства, а також їх зміни, що дозволяє оцінити розмір підприємства.

Обчислимо та проаналізуємо структуру основних засобів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» за період 2022-2024 рр. у динаміці (дивитись таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура основних засобів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне	відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	633	49,6	1506	42,5	1617	41,3	984	255,5
Машини та обладнання	318	24,9	948	26,7	1130	28,8	812	355,3
Транспортні засоби	159	12,5	768	21,7	843	21,5	684	530,2
Інструменти, прилади та інвентар	101	7,9	182	5,1	206	5,3	105	204,0
Інші основні засоби	64	5,0	113	3,19	97	2,5	33	151,6
Інші необоротні матеріальні активи	-	-	27	0,8	24	0,6	24	-
Всього основних засобів	1275	100	3544	100	3917	100	2642	307,2

Джерело: складено автором за даними звітності «ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»: ф. № 1 «Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію»

Розглядаючи показники, представлені в таблиці 2.3, слід констатувати, що вартість основних засобів товариства за період, що аналізується, збільшилася на 2 642 тис. грн., тобто більш ніж у три рази. Зростання відбулося насамперед за рахунок підвищення вартості будівель, споруд та передавальних пристроїв - на 984 тис. грн., або більш ніж у 3,5 раза; вартості машин та обладнання - на 812 тис. грн., більш ніж у 3,5 раза; транспортних засобів – на 684 тис. грн., тобто у 5,3 раза. Вартість інструментів, приладів, інвентарю та інших основних засобів за досліджуваний період збільшилася на 105 тис. грн., 33 тис. грн. та 24 тис. грн. відповідно.

У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займає пасивна частина, а саме будівлі, споруди та передавальні пристрої. Їхня частка коливалася від 49,6 % у 2022 р. до 41,3 % у 2024 р., тобто спостерігається

зменшення на 8,3 %. Позитивною є динаміка активної частини основних засобів: частка машин та обладнання зросла на 3,9 %, а транспортних засобів - на 9 %, при одночасному зменшенні питомої ваги інших основних засобів на 2,5 %.

Фінансовий стан та виробничо-господарська діяльність підприємства значною мірою залежать не лише від наявності основних засобів, але й від їх ефективного використання, збереження та переоснащення [1]. Завдяки правильному використанню основних засобів відбувається збільшення обсягу виробництва. Таким чином, ефективність використання основних засобів є ключовим аспектом при вивченні та оцінці діяльності підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. від 2022р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3142	7859	10188	7046	324,3
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	872	2848	3730,5	2858,5	427,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	36	38	22	237,5
Фондоозброєність, тис. грн./особу	54,50	79,11	98,17	43,67	180,1
Фондовіддача, грн.	3,603	2,759	2,731	-0,872	75,8
Фондомісткість, грн.	0,278	0,362	0,366	0,089	131,9

Джерело: складено автором за даними звітності «ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»: ф. № 1 «Баланс», ф. №11- ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію», ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

В процесі аналізу таблиці 2.4 встановлено, що за досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 2858,5 тис. грн., тобто в 4,3 рази, а вартість товарної продукції підвищилася лише на 7046 тис. грн, або в 3,2 рази. Середньооблікова чисельність працівників при цьому зросла на 22 особи, тобто в 2,4 рази. Всі ці зміни привели до зниження ефективності використання основних фондів, про що свідчить скорочення фондовіддачі на 0,872 од. або на 24,2 % та до підвищення фондомісткості на 0,089 од, або на 31,9%. Підвищення фондоозброєності - на 43,67 тис. грн/особу, тобто на 80,1%

відбулося за рахунок випереджаючих темпів росту середньорічної вартості основних фондів (327,8%) над темпами росту середньооблікової чисельності працівників (137,5%). Все це з негативного боку характеризує виробничу діяльність підприємства.

Подальше підвищення ефективності використання основних виробничих фондів тісно пов'язане з використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів і можливе тільки при досягненні оптимальних їх пропорцій [17].

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є одним із одним із визначальних чинників розвитку підприємств, характеризує його потенціал та конкурентоздатність. Оцінювання фінансово-економічного стану підприємств в існуючих умовах, набуває важливого значення, оскільки дає змогу встановити наскільки суб'єкт господарювання забезпечений ресурсами та ефективність їх використання [20]. Розрахуємо та проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. від 2022р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3142	7859	10188	7046	324,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	196,38	218,31	268,11	71,73	136,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	3,60	2,76	2,73	-0,87	75,8
Собівартість, тис. грн.	2718	5904	7064	4346	259,9
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	424	1955	3124	2700	736,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	26,50	54,31	82,21	55,71	310,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,49	0,69	0,84	0,35	172,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	94	223	979	885	1041,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	5,88	6,19	25,76	19,89	438,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,11	0,08	0,26	0,15	243,4
Рівень рентабельності, %	3,46	3,78	13,86	10,40	400,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»: Ф. № 1 «Баланс» та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» за період 2022-2024 рр. (таблиця 2.5) свідчить про суттєве зростання його ефективності та прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 3,24 рази, що є важливим показником стабільного розвитку. Водночас збільшення доходу на одного працівника підтверджує підвищення продуктивності праці, хоча ефективність використання основних засобів за цим критерієм дещо знизилася, що може бути пов'язано з розширенням збутової діяльності.

Зростання собівартості продукції є неминучим процесом, особливо в умовах воєнного часу, коли ціни на сировину, логістику та енергоресурси нестабільні. Водночас те, що темпи зростання чистого доходу випереджають збільшення собівартості, свідчить про ефективну реалізаційну стратегію підприємства. Валовий прибуток збільшився більш ніж у сім разів, що підтверджує здатність компанії адаптуватися до сучасних ринкових викликів. Це особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення країни, адже попит на будівельні матеріали, зокрема клінкерну цеглу, значно зріс через необхідність відбудови житлової та соціальної інфраструктури.

Найбільш вражаючою є динаміка чистого прибутку - його зростання у десять разів свідчить про правильність стратегічних рішень і здатність компанії ефективно функціонувати навіть у складних економічних умовах. Це також підтверджує зростання рівня рентабельності, який збільшився в чотири рази, що є показником підвищення фінансової стійкості підприємства [22].

Війна суттєво вплинула на будівельний сектор, зробивши будівельні матеріали критично важливими для економічного відновлення. Попит на якісну продукцію для реконструкції зруйнованого житла, комерційних і промислових об'єктів постійно зростає, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Компанія не лише зберегла свою ринкову позицію, а й активно нарощує обсяги реалізації, що є важливим внеском у загальну відбудову країни. Таким чином, ефективне використання ресурсів, адаптація до нових викликів та зростаючий попит на продукцію будівельної галузі

забезпечують стабільний розвиток підприємства та його ключову роль у післявоєнному економічному відновленні.

2.2 Загальний стан управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Безперервне та ефективне функціонування ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» забезпечується чітко спланованою організаційною структурою, побудованою за класичною структурно-функціональною концепцією з урахуванням сучасних вимог управління.

Організаційна структура підприємства, представлена на рисунку 2.2, відображає взаємозв'язки між підрозділами та чітко розподіляє функції й відповідальність. Така структура є важливою передумовою для ефективного управління, координації роботи команди та забезпечення реалізації комунікаційної політики підприємства.

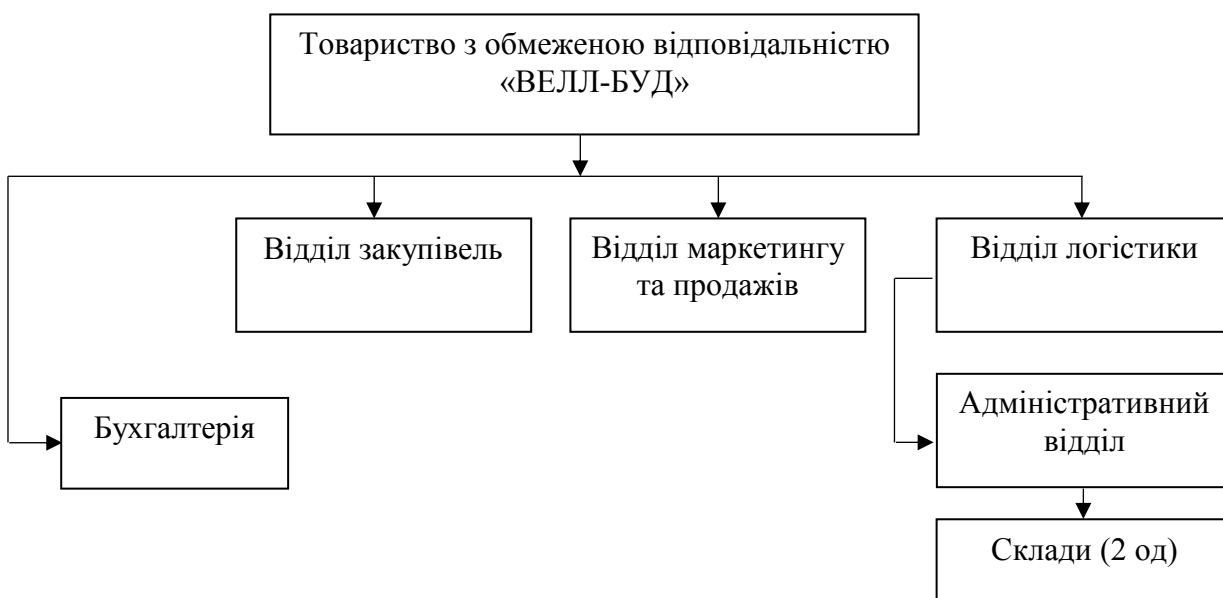


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Джерело: складено автором на основі дослідження ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Управління комунікаційною політикою підприємства значною мірою визначається його загальною управлінською концепцією. На ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» встановлено чіткий розподіл обов'язків, що виключає дублювання функцій і сприяє оптимальному використанню ресурсів. Така структура забезпечує раціональний розподіл навантаження між працівниками, ефективну взаємодію підрозділів та формування стабільних зв'язків із клієнтами та постачальниками.

Завдяки налагодженим каналам комунікації між підрозділами керівництво підприємства здатне оперативно приймати управлінські рішення, контролювати інформаційні потоки та підтримувати стабільну взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

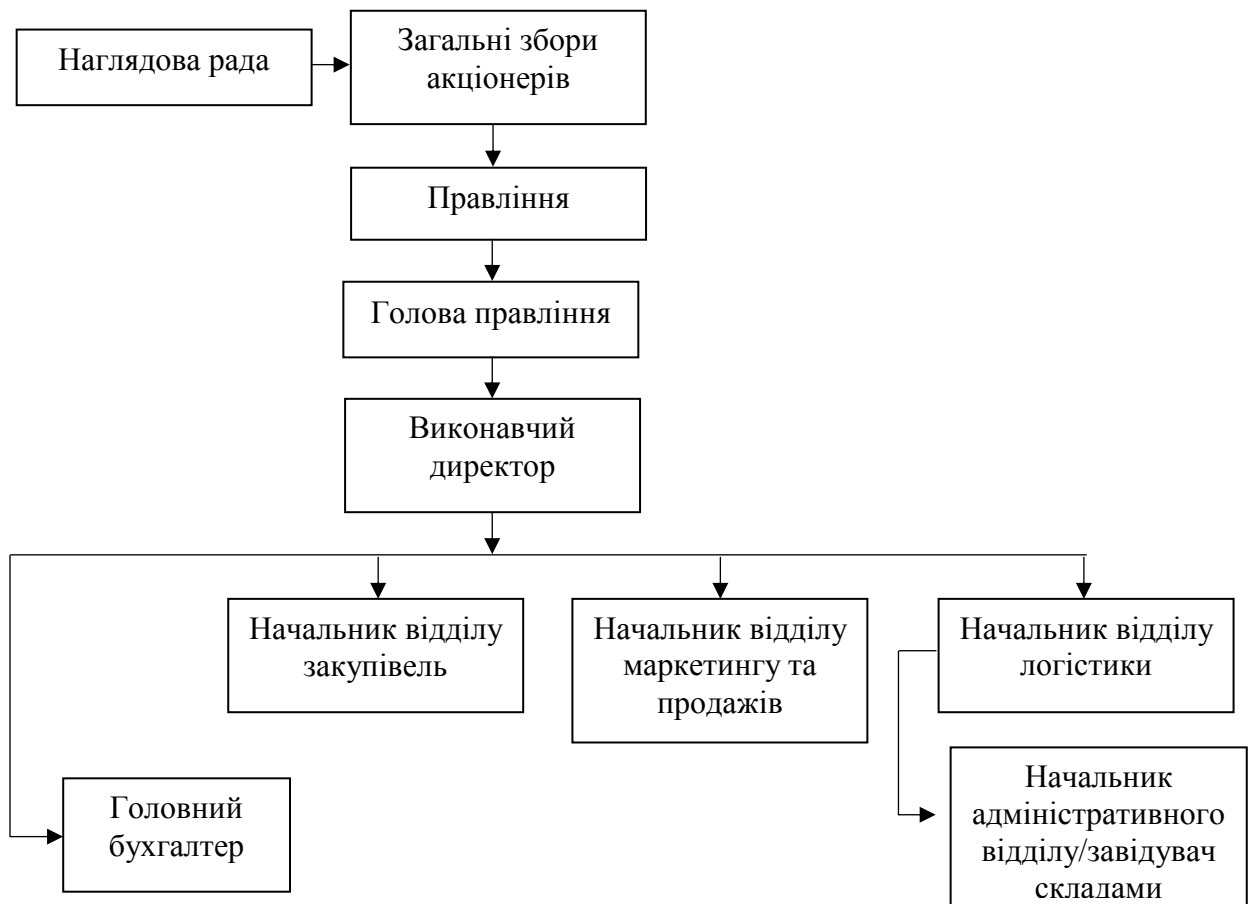


Рисунок 2.3 - Структура управління ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Джерело: складено автором на основі дослідження підприємства

Структура управління ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» (рисунок 2.3) являє собою впорядковану систему взаємопов'язаних елементів, яка регламентує поділ праці, службові зв'язки, підготовку, прийняття та впровадження управлінських рішень, а також потоки інформації між підрозділами.

Адміністративно-управлінська діяльність забезпечується менеджерським апаратом під керівництвом засновника та директора підприємства Шпетного Володимира Володимировича, який організовує роботу колективу та несе відповідальність за фінансово-економічний стан підприємства і його господарські процеси. Керівники відділів підпорядковуються виконавчому директору, а управлінські процеси будуються за принципом лінійного підпорядкування, що гарантує чіткість і злагодженість функціонування підприємства.

У штаті ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» передбачено посаду виконавчого директора, який виконує обов'язки керівника у разі його відсутності. На наступному рівні управлінської ієрархії працюють начальники відділів (див. рисунок 2.3), відповідальні за організацію та контроль роботи персоналу, а також за впровадження заходів щодо підвищення ефективності підрозділів. Виконавчий рівень включає спеціалістів - менеджерів із реалізації, менеджерів із постачання, логістів та інших працівників, які безпосередньо виконують поставлені завдання. До їхніх функцій належить пошук клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень, оформлення та супровід замовлень до моменту їх виконання.

Структура ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» встановлює чіткі взаємовідносини між рівнями управління та функціональними підрозділами, що дозволяє досягати цілей підприємства найбільш ефективно. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці, коли конкретні завдання закріплюються за фахівцями, здатними виконувати їх найкращим чином. Взаємодія складових структури забезпечується горизонтальними та вертикальними зв'язками, що гарантують скоординовану роботу всіх підрозділів.

Під керівництвом Шпетного Володимира Володимировича ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» активно розвиває виробничі та торговельні зв'язки, розширює ринок збуту

та збільшує обсяги реалізації продукції. Під час обговорення з керівником стало відомо, що він планує посилити позиції підприємства на ринку, впровадити нові канали продажу та покращити логістичні процеси для більшої оперативності обслуговування клієнтів. Візія підприємства полягає у забезпеченні стабільного зростання бізнесу, зміцненні партнерських зв'язків та підвищенні рівня задоволеності клієнтів.

Як зазначалося в розділі 1, комунікації є процесом обміну інформацією, що надає керівнику необхідні дані для прийняття управлінських рішень і дозволяє доводити їх до працівників організації. У ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» виділяють три основні типи комунікацій: між підприємством та зовнішнім середовищем, між рівнями управління та між структурними підрозділами.

Комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем охоплюють взаємодію зі споживачами, що часто реалізується через корпоративні соціальні проекти, а також співпрацю з партнерами, органами влади та засобами масової інформації [23]. Основна мета таких комунікацій - задовольнити інформаційні потреби підприємства, підтримувати ділові контакти з державними структурами, громадськістю, постачальниками та клієнтами, а також формувати та підтримувати позитивний імідж компанії.

ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. Так в інтернет мережі існує офіційний сайт даного підприємства www.well-bud.com.ua, де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками, є інформація для торгових мереж, а також майбутніх співробітників та інвесторів (контакти, сертифікати якості, прайс-листи).

Важливим компонентом управління комунікаційними процесами в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є прийняття управлінських рішень, що реалізуються на всіх рівнях організаційної ієрархії через розпорядження, накази та інші офіційні документи, які доводяться до відповідальних виконавців. Інформація про прийняті рішення передається своєчасно, а її отримання підтверджується підписом працівника. Особливу увагу приділяють тому, щоб повідомлення з «вищого» рівня були чіткими, зрозумілими та не містили інформаційних перешкод. У разі

необхідності зворотного зв'язку він організовується через внутрішні канали комунікацій, наприклад у формі звітів, доповідних записок або службових нотаток. Такі внутрішні комунікаційні інструменти, як обговорення, збори, наради, телефонні переговори, службові повідомлення та звіти, здебільшого реагують на зміни зовнішнього середовища, нові можливості або виникаючі проблеми.

Міжрівневі комунікації в організації реалізуються через вертикальні потоки інформації, коли дані передаються від вищих рівнів управління до нижчих. Завдяки цьому підлеглі отримують інформацію про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні робочі доручення та рекомендовані процедури, що забезпечує скоординовану діяльність усіх підрозділів підприємства [24].

Поряд із вертикальним обміном інформацією, що здійснюється у напрямі від керівництва до виконавців, у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» активно застосовуються зворотні комунікації - від нижчих рівнів управління до вищих. Завдяки цьому керівництво своєчасно отримує відомості про поточний стан справ, можливі проблеми чи потреби вдосконалення роботи підрозділів, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Комунікаційна система підприємства, сформована керівником, охоплює вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки, які забезпечують ефективну взаємодію між усіма рівнями управління. Вертикальні зв'язки реалізуються за ієрархічним принципом - від керівника до підлеглих, що відображено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Приклад здійснення вертикальних комунікацій
у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

У системі управління ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» функціонують як вертикальні, так і горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації реалізуються у двох напрямках - від керівництва до підлеглих (нисхідні) і від підлеглих до керівництва (висхідні).

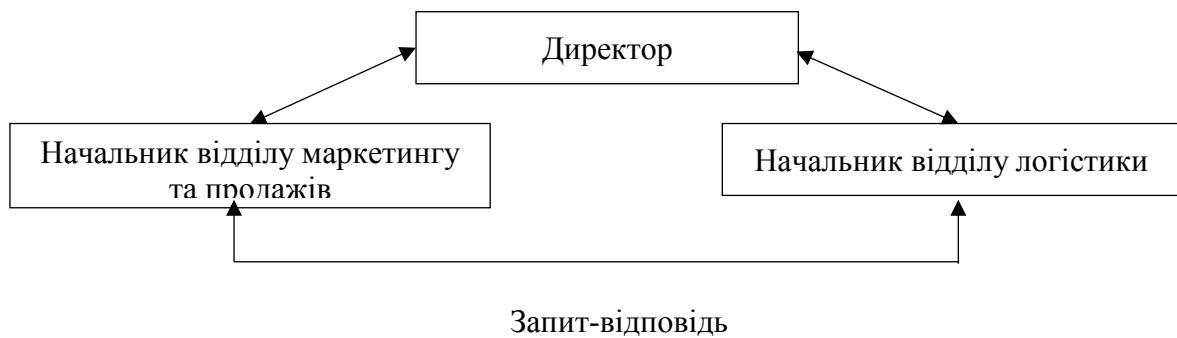
Нисхідні комунікації забезпечують передачу управлінських рішень, розпоряджень, наказів, інструкцій та інформаційних повідомлень. Їх основне завдання - донести до працівників цілі, завдання, політику підприємства, пояснити особливості виконання певних робіт, а також поінформувати про результати діяльності структурних підрозділів.

Висхідні комунікації виступають каналом зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Вони допомагають виявити проблемні аспекти у процесі реалізації управлінських рішень, визначити ефективність дій підлеглих, а також сформувати пропозиції щодо покращення діяльності підприємства. Такі комунікації зазвичай мають форму звітів, довідок, внутрішніх записок чи усних повідомлень, які надходять до керівництва у встановлені строки або за потреби у разі виникнення нестандартних ситуацій.

Використання обох напрямів вертикальних комунікацій дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, своєчасно коригувати управлінські рішення та залучати працівників до їх реалізації. Разом з тим, на підприємстві переважає нисхідний потік інформації, що іноді призводить до певних викривлень у сприйнятті завдань, помилок у тлумаченні окремих вказівок і, як наслідок, до додаткових витрат часу на уточнення інформації.

Поряд із вертикальними каналами зв'язку у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» активно використовуються горизонтальні комунікації. Вони виникають між працівниками одного рівня управління - переважно між спеціалістами або керівниками різних відділів, які координують спільні завдання. Такий формат обміну інформацією сприяє швидкому вирішенню поточних питань, узгодженню дій між підрозділами, підвищує оперативність управлінських процесів.

У більшості випадків горизонтальні комунікації мають неформальний характер: взаємодія здійснюється через безпосереднє спілкування, телефонні дзвінки чи електронну пошту, без потреби залучення керівника. Такий підхід сприяє економії часу, формуванню партнерських відносин між працівниками та підвищенню загальної узгодженості дій у колективі (рисуюнок 2.5).



Рисуюнок 2.5 - Приклад здійснення горизонтальних комунікацій у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень підприємства

У процесі дослідження комунікаційного середовища ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» встановлено, що поряд із формальними каналами обміну інформацією в організації активно функціонують і неформальні комунікації. Такі взаємодії не регламентуються офіційними структурами, а виникають стихійно - переважно під час неформального спілкування працівників, які мають доступ до різних джерел інформації. Часто цей обмін носить характер обговорень, здогадів або «чутток». Нерідко неформальні комунікації використовуються і свідомо - для перевірки достовірності офіційної інформації, уточнення деталей або оцінки реакції колективу на заплановані зміни. У таких випадках керівництво може цілеспрямовано застосовувати «контрольований витік інформації», щоб виявити потенційні ризики нерозуміння чи спротиву і заздалегідь підготувати відповідні управлінські рішення.

Проведений аналіз показав, що керівники структурних підрозділів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» приділяють недостатню увагу вибору ефективного

комунікаційного стилю. Серед п'яти базових стилів («відкриття себе», «реалізація себе», «замкненість у собі», «захист себе» та «торгуватися за себе») у діяльності керівництва найчастіше проявляється замкненість у собі, що характеризується низьким рівнем відкритості та браком зворотного зв'язку. Такий підхід призводить до інформаційних бар'єрів і знижує якість управлінських взаємодій.

Варто зазначити, що міжособистісні комунікації в колективі підприємства мають істотний вплив на психологічний клімат і продуктивність праці. Комунікаційні процеси між керівниками і робітниками нерідко є односторонніми, адже пріоритетним завданням менеджменту є виконання виробничих планів і дотримання строків постачання. Через це увага до людських стосунків і мотивації працівників іноді залишається на другому плані. Внаслідок цього співробітники можуть відчувати роздратування або втому, що негативно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Одним із напрямів покращення комунікаційних процесів є оновлення посадових інструкцій. Вони допомагають мінімізувати «шуми» в інформаційних потоках, чітко визначають функціональні обов'язки, межі відповідальності та очікувані результати праці. В ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» останнім часом приділяється увага оновленню посадових інструкцій, особливо для керівників структурних підрозділів. Проте документи для працівників нижчих рівнів управління потребують додаткового оновлення з урахуванням сучасних вимог до мобільності та гнучкості персоналу. Це сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій і зменшенню кількості організаційних непорозумінь.

З метою оцінки ефективності комунікаційного процесу в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» було проведено опитування керівників підрозділів. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, а узагальнені результати наведено у таблиці 2.6.

Згідно з даними таблиці 2.6, загальний рівень ефективності комунікаційного процесу в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» можна охарактеризувати як достатній, проте такий, що потребує подальшого вдосконалення окремих

складових.

Таблиця 2.6 - Результати експертної оцінки ефективності комунікаційного процесу в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Складові оцінки	Експерт 1 Головний бухгалтер	Експерт 2 Начальник відділу закупівель	Експерт 3 Начальник відділу маркетингу та продажів	Експерт 4 Начальник відділу логістики	Експерт 5 Начальник адміністративного відділу	Значення показника
Організаційна структура управління	8,0	7,0	8,0	9,0	8,0	8,0
Стиль комунікацій	7,0	6,0	6,0	8,0	7,0	6,8
Канали зв'язку	6,0	5,0	5,0	5,0	6,0	5,4
Мережі внутрішніх і зовнішніх комунікацій	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	7,6
Технічне та програмне забезпечення	7,0	7,0	6,0	6,0	7,0	6,6
Психологічний клімат	8,0	7,0	6,0	7,0	7,0	7,0

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Найвищі оцінки отримали організаційна структура управління (8,0 бала) та мережі внутрішніх і зовнішніх комунікацій (7,6 бала), що свідчить про наявність чіткої системи підпорядкування, налагоджену взаємодію між підрозділами та ефективний розподіл управлінських функцій.

Позитивно експерти оцінили психологічний клімат у колективі (7,0 бала), який забезпечує сприятливі умови для конструктивного спілкування. Водночас технічне та програмне забезпечення комунікацій оцінено на рівні 6,6 бала, що вказує на необхідність модернізації цифрових інструментів та оптимізації внутрішніх інформаційних потоків.

Найнижчі показники зафіксовано за складовими каналами зв'язку (5,4 бала) та стилем комунікацій (6,8 бала), що свідчить про наявність певних бар'єрів у процесі передавання інформації, відсутність єдиних стандартів комунікаційної поведінки та обмежене використання сучасних корпоративних засобів зв'язку (CRM-систем, інтранет-платформ, корпоративних месенджерів).

Таким чином, комунікаційна політика підприємства має міцне

організаційне підґрунтя, однак потребує вдосконалення каналів взаємодії, підвищення технологічного рівня обміну інформацією та розвитку корпоративної культури спілкування.

Для глибшого розуміння причин виявлених проблем доцільно проаналізувати характер і вплив основних комунікаційних бар'єрів, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». З цією метою проведено дослідження впливу окремих перешкод на ефективність розвитку комунікацій підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Комунікаційний бар'єр	Наявність/ відсутність	Примітки
Вибіркове сприйняття	+	Інформація не завжди адаптована до рівня професійної підготовки або досвіду конкретного працівника
Фільтрація	+	Спостерігається часткове спотворення змісту повідомлень під час передачі на вищий рівень управління
Відмінності у сприйнятті	+ –	Іноді виникають непорозуміння між молодшими та старшими працівниками підприємства
Семантичні перешкоди	+	Виявляються під час усного чи письмового обміну інформацією, особливо між працівниками різних підрозділів
Суб'єктивна оцінка	–	Колектив відносно згуртований, більшість співробітників добре знайомі між собою
Недостатній зворотний зв'язок	+/-	Існує потреба у більш систематичному збиранні відгуків від працівників щодо прийнятих рішень
Культурні відмінності	–	Працівники мають схожі цінності та підходи до виконання завдань
Недостатній рівень комунікаційних навичок	+	Не всі працівники володіють ефективними техніками ділового спілкування
Інформаційне перевантаження	+	В окремі періоди обсяги робочої інформації перевищують можливості її якісного опрацювання

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Дані таблиці 2.7 демонструють, що у процесі внутрішніх комунікацій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» наявні як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, які ускладнюють ефективний обмін інформацією між працівниками. Найпоширенішими з них виявилися вибіркове сприйняття, фільтрація повідомлень, семантичні

перешкоди та інформаційне перевантаження. Їхній вплив суттєво позначається на точності, швидкості та повноті донесення управлінських рішень до виконавців.

Вибіркове сприйняття інформації є одним із найпомітніших бар'єрів у комунікаційному процесі. Його поява зумовлена тим, що зміст повідомлень не завжди адаптується до рівня компетентності або досвіду конкретного працівника. У результаті частина важливої інформації може залишатися нерозкритою або бути інтерпретованою неоднозначно.

Не менш суттєвою перешкодою є фільтрація, що проявляється у спотворенні змісту повідомлень під час їх передавання між рівнями управління. Це може призводити до втрати контексту чи зменшення обсягу первинних даних, особливо при вертикальній комунікації між керівництвом і виконавцями.

Семантичні бар'єри виникають переважно у міжпідроздільній взаємодії через різницю у термінології або специфіку професійної мови. Вони ускладнюють досягнення однакового розуміння завдань і цілей, особливо під час передачі усних повідомлень.

Окремої уваги потребує недостатній рівень комунікаційних навичок, який ускладнює ділове спілкування в окремих групах персоналу. Наявність цього бар'єра свідчить про потребу у проведенні навчань з розвитку комунікаційної компетентності, культури діалогу та ведення переговорів. Недостатній зворотний зв'язок також виступає проблемним аспектом, адже механізми отримання відгуків від працівників не мають системного характеру. Це знижує ефективність управлінських рішень, оскільки інформація про результати їх реалізації не завжди повертається до керівництва у повному обсязі.

Водночас у колективі практично відсутні культурні відмінності і суб'єктивна оцінка, що свідчить про згуртованість персоналу, подібність ціннісних орієнтацій та взаємну довіру між співробітниками. Такий психологічний клімат є сприятливою основою для подальшого вдосконалення комунікацій.

Виявлений феномен інформаційного перевантаження характерний для періодів інтенсивної діяльності, коли обсяги інформації перевищують можливості її оперативного опрацювання. Це може призводити до зниження уваги, втрати важливих повідомлень і появи стресових ситуацій у колективі.

Отже, аналіз показав, що головними стримуючими факторами розвитку комунікацій у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є організаційно-психологічні та інформаційні бар'єри, пов'язані з якістю передавання, сприйняттям і контролем інформаційних потоків. Усунення зазначених проблем потребує системного підходу, спрямованого на підвищення комунікаційної культури, удосконалення технічних засобів зв'язку та формування ефективного механізму зворотного зв'язку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що комунікаційна політика ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» виконує важливу роль у підтриманні стабільності підприємства та забезпеченні ефективності управлінських процесів. Водночас виявлено низку недоліків, які знижують результативність комунікаційної системи, зокрема: надмірна централізація інформаційних потоків, недостатній розвиток горизонтальних зв'язків, слабка система зворотного зв'язку та обмежене використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Разом із тим, керівництво підприємства демонструє прагнення до вдосконалення комунікаційної політики, приділяючи увагу зменшенню втрат інформації у вертикальних потоках та підвищенню прозорості управлінських рішень. Для досягнення більшої ефективності доцільно посилити горизонтальні взаємодії між підрозділами, впровадити електронні платформи внутрішніх комунікацій та розвивати корпоративну культуру відкритого обміну інформацією.

Отже, підвищення ефективності управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» можливе за умови реалізації комплексних технічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування гнучкої, прозорої та адаптивної системи комунікацій.

2.3 Оцінка ефективності маркетингових інструментів у контексті управління комунікаційною політикою підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективність комунікаційної політики підприємства є одним із провідних чинників його стабільного функціонування та подальшого розвитку. Саме від узгодженості комунікаційних процесів залежить рівень поінформованості споживачів, партнерів і громадськості про діяльність підприємства, його конкурентні переваги та ділову репутацію [25].

Результативність маркетингових комунікацій значною мірою визначається якістю каналів передавання інформації, швидкістю її оновлення та узгодженістю дій між структурними підрозділами. Для підвищення ефективності управління комунікаціями підприємству необхідно вдосконалювати внутрішню систему обміну інформацією та одночасно розвивати інструменти стимулювання попиту, інтегруючи сучасні цифрові технології, соціальні мережі й новітні формати реклами.

Як показав аналіз стану управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» (розділ 2.2), підприємство має чітко сформовану організаційну структуру управління та ефективно налагоджені вертикальні, горизонтальні й діагональні канали комунікації. Водночас виявлено низку проблемних аспектів: перевантаження інформаційними потоками, недостатній рівень комунікаційних компетенцій окремих працівників та обмеженість механізмів зворотного зв'язку. Сукупність цих факторів знижує оперативність управлінських рішень і ускладнює адаптацію підприємства до динамічних змін ринку.

Для забезпечення належного рівня координації управлінських процесів і підвищення ефективності комунікацій на підприємстві важливе значення має чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, що беруть участь у реалізації маркетингової політики. Організація їх взаємодії здійснюється через систему планування, контролю та обміну інформацією між структурними підрозділами.

Функції, пов'язані з маркетинговими дослідженнями, реалізацією комунікаційної політики та організацією збуту продукції, на ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» зосереджені у відділі маркетингу та продажів, який тісно співпрацює з іншими структурними підрозділами підприємства:

- із бухгалтерією - для планування витрат на рекламні кампанії, розроблення цінової політики та оцінювання ефективності маркетингових інвестицій;
- із логістичним відділом - для координації поставок, планування маршрутів доставки та контролю якості транспортування;
- із відділом закупівель - для узгодження графіків постачання матеріалів і моніторингу якості продукції постачальників.

Інформацію про розподіл функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» наведено в таблиці 2.8.

У таблиці 2.8 Опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Посада	Функціональні обов'язки
Начальник відділу	Організовує роботу відділу, координує взаємодію з іншими підрозділами, формує маркетингову стратегію підприємства, контролює виконання планів збуту та рекламних заходів.
Менеджер із продажу	Забезпечує виконання плану реалізації продукції, здійснює пошук нових клієнтів, веде переговори, укладає договори поставок, контролює оплату та виконання зобов'язань.
Менеджер	Проводить аналіз ринку будівельних матеріалів, досліджує споживчі потреби, аналізує динаміку, структуру та обсяги продажу; моніторить ціни конкурентів; готує та контролює виконання бюджету; оцінює оборотність продукції; визначає планову собівартість продукції.

Джерело: побудовано автором за інформацією відділу маркетингу та продаж ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

З метою отримання об'єктивної оцінки ефективності маркетингових інструментів, що застосовуються в системі управління комунікаційною політикою підприємства, було проведено експертне оцінювання із використанням методу зважених коефіцієнтів.

До участі залучено п'ять представників управлінської ланки ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», які безпосередньо беруть участь у формуванні та реалізації маркетингової політики: начальник відділу маркетингу та продажів, головний бухгалтер, начальник відділу закупівель, керівник логістичного відділу та менеджер із комунікацій і реклами. Такий склад експертної групи забезпечив комплексне бачення результативності застосування маркетингових інструментів із позицій різних напрямів діяльності - від фінансового забезпечення та збуту до інформаційної взаємодії з клієнтами та партнерами.

Для підвищення об'єктивності оцінювання результати діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» було порівняно з двома основними конкурентами - ТОВ «Дахцентр» та ТОВ «БУДОПТТОРГ». Обидва підприємства працюють у тому самому ринковому сегменті та мають подібну товарну спеціалізацію, що дає змогу провести коректне порівняння ефективності використання маркетингових інструментів.

Таблиця 2.9 - Результати експертного оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів у системі управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Показники ефективності	Вагомість коефіцієнта	ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	ТОВ «Дахцентр»	ТОВ «БУДОПТТОРГ»
Рівень упізнаваності бренду	0,20	4,0	4,5	4,2
Ефективність рекламних кампаній	0,15	4,2	4,3	4,2
Активність у соціальних мережах	0,10	3,8	4,4	4,1
Якість взаємодії з клієнтами	0,15	4,5	4,3	4,0
Гнучкість цінової політики	0,10	4,3	4,1	4,0
Інноваційність маркетингових підходів	0,10	3,9	4,3	4,0
Репутація серед партнерів	0,10	4,6	4,5	4,2
Рівень цифровізації комунікацій	0,10	3,7	4,2	4,0
Середньозважена оцінка ефективності	1,00	4,12	4,33	4,06

Джерело: розраховано автором за даними відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Результати експертного оцінювання наведено в таблиці 2.9.

Розрахунок середньозваженої оцінки для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»:

$$E=0,20 \times 4,0 + 0,15 \times 4,2 + 0,10 \times 3,8 + 0,15 \times 4,5 + 0,10 \times 4,3 + 0,10 \times 3,9 + 0,10 \times 4,6 + 0,10 \times 3,7 = 4,12.$$

Отже, результати оцінки ефективності маркетингових інструментів і комунікацій показали, що середньозважений показник ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» становить 4,12 бала, що дещо нижче, ніж у основного конкурента ТОВ «Дахцентр» (4,33 бала). Сильними сторонами підприємства є якість взаємодії з клієнтами, гнучкість цінової політики та репутація серед партнерів, тоді як недоліками залишаються недостатній рівень упізнаваності бренду, низька активність у соціальних мережах, обмежена інноваційність маркетингових підходів і невисокий рівень цифровізації комунікацій. В цілому, результати оцінки засвідчили, що маркетингова політика ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є ефективною, проте недостатньо сучасною. Для посилення конкурентоспроможності підприємству доцільно:

- розширити канали комунікації з клієнтами, зокрема через соціальні мережі та платформи онлайн-продажів;
- упровадити інноваційні підходи до просування бренду, орієнтовані на цифрові інструменти маркетингу;
- активізувати роботу зі створення впізнаваного бренду у регіоні;
- підвищити рівень цифровізації внутрішніх і зовнішніх маркетингових процесів.

Таким чином, проведений аналіз є базою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», які буде запропоновано у третьому розділі дослідження.

Досягнення високих результатів у реалізації будівельних матеріалів можливе лише за умови, що підприємство зможе ефективно просувати свою продукцію на ринок, використовуючи інструменти комплексу маркетингових комунікацій. Для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» встановлено, що підприємство застосовує

переважно три основні напрями комунікаційної діяльності - рекламу, стимулювання продажу та персональний продаж.

З метою інформування споживачів про асортимент будівельних матеріалів та підтримки позитивного іміджу, підприємство використовує локальну рекламу: друковані матеріали, інформаційні банери на торгових майданчиках, соціальні мережі (Facebook, Instagram) і періодичне розміщення інформації на онлайн-платформах.

Стимулювання продажів орієнтоване на короткострокове збільшення попиту. До цього належать: надання знижок постійним клієнтам, сезонні акційні пропозиції, а також часткова безкоштовна доставка великих замовлень. У межах мотивації персоналу застосовуються невеликі бонуси за виконання планів продажів, преміювання менеджерів і проведення корпоративних заходів.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, персональний продаж є одним із найрезультативніших інструментів комунікаційної політики. Основу становлять особисті переговори керівництва та менеджерів зі збуту з потенційними клієнтами.

Таблиця 2.10 - Динаміка і структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Види витрат	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
На рекламу і PR	72,4	38,5	88,6	40,3	64,8	35,3	-7,6	89,5
На стимулювання продажу	63,1	33,5	71,4	32,5	58,7	32,0	-4,4	93,0
На персональний продаж	52,4	28,0	59,8	27,2	60,4	32,7	8,0	115,3
Разом	187,9	100,0	219,8	100,0	183,9	100,0	-4,0	97,9

Джерело: розраховано автором за даними відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Важливим елементом залишається надання консультацій покупцям щодо властивостей матеріалів та умов постачання, що підвищує рівень довіри й лояльності клієнтів.

Для визначення структури комунікаційних витрат ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» проведено аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.10.

На основі даних таблиці 2.10 видно, що загальні витрати на комунікаційну діяльність у 2024 році скоротилися на 4,0 тис. грн, або на 2,1 % порівняно з 2022 роком. Найбільше зменшення спостерігається за статтею «реклама і PR» (на 10,5 %), що пояснюється оптимізацією бюджету в умовах воєнного часу. Натомість, витрати на персональний продаж дещо зросли, що свідчить про зміщення акценту у напрямі безпосереднього контакту з клієнтами та індивідуальної роботи із замовниками. Загалом підприємство дотримується обережної політики витрат на маркетингові комунікації, обираючи недорогі, але дієві інструменти з локальним охопленням. Водночас, певною проблемою залишається відсутність у штаті фахівця з маркетингових комунікацій, що ускладнює планування й оцінювання ефективності рекламних заходів. Також ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» поки що не використовує потенціал таких інструментів, як e-mail-маркетинг та розміщення у спеціалізованих галузевих виданнях, що могло б підвищити впізнаваність бренду серед професійної аудиторії.

З огляду на наведені тенденції, подальше дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності використання комунікаційного бюджету та визначення взаємозв'язку між обсягом витрат і результативністю маркетингових заходів. Узагальнені дані для аналізу наведено в таблиці 2.11.

Аналіз динаміки показників (таблиця 2.11) свідчить, що у 2022-2024 рр. підприємство продемонструвало суттєве зростання економічних результатів. Обсяг реалізації збільшився більш ніж утричі, а валовий прибуток - у 7,4 раза, що є наслідком активізації збутової діяльності, налагодження партнерських контактів і поступового розширення асортименту будівельних матеріалів. Водночас загальні витрати на маркетингові комунікації скоротилися з 187,9 тис. грн у 2022 р. до 183,9 тис. грн у 2024 р., тобто на 2,1 %. Частка цих витрат у чистому доході підприємства зменшилася з 6,0 % до 1,8 %, що пояснюється політикою економії ресурсів і прагненням до збереження фінансової стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Зниження рекламної активності

супроводжувалося зростанням питомої ваги персонального продажу, який залишається найбільш ефективним каналом комунікації для підприємства, що має обмежену кількість клієнтів.

Таблиця 2.11 - Оцінка ефективності маркетингових інструментів у системі комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	Відносне, %
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	3142	7859	10188	7046	324,3
Валовий прибуток, тис. грн	424	1955	3124	2700	736,8
Рівень рентабельності, %	3,46	3,78	13,86	10,40	400,7
Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн	187,9	219,8	183,9	- 4,0	97,9
Частка витрат на маркетингові комунікації у чистому доході, %	6,0	2,8	1,8	- 4,2	30,0
Кількість нових клієнтів, контрагентів	5	7	9	4	180,0
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	72,0	78,0	85,0	13,0	118,1
Індекс упізнаваності бренду (за результатами експертного оцінювання)	3,1	3,4	3,6	0,5	116,1

Джерело: розраховано автором за даними відділу маркетингу та продажів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» м. Суми

Позитивною є динаміка щодо кількості нових контрагентів (зростання з 5 до 9) і підвищення коефіцієнта утримання клієнтів із 72 % до 85 %, що свідчить про формування сталої клієнтської бази та зростання задоволеності партнерів. Водночас індекс упізнаваності бренду залишається низьким попри підвищення з 3,1 до 3,6 бала, адже бренд ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» відомий переважно серед постійних контрагентів і локальних будівельних організацій через обмежені публічні комунікації та недостатнє використання цифрових каналів. Загалом підприємство забезпечило зростання фінансових показників завдяки оптимізації витрат і підтриманню партнерських зв'язків, однак низька впізнаваність бренду залишається слабкою стороною комунікаційної політики. З урахуванням впливу воєнних дій і близькості м. Суми до кордону, що знижує активність рекламних кампаній, доцільно посилити інформаційну присутність підприємства, активізувати цифрові комунікації та вдосконалити взаємодію з цільовою аудиторією.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

3.1 Організаційні заходи з оптимізації системи управління комунікаційною політикою в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

За результатами оцінки комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» (розділ 2) встановлено, що на підприємстві комунікаційні процеси мають фрагментарний характер. Значна частина контактів із клієнтами здійснюється через телефонні дзвінки, месенджери або електронну пошту без належної систематизації. Інформація про замовлення зберігається у різних таблицях і форматах, що призводить до втрат часу, дублювання даних та підвищує ризик пропущених звернень клієнтів. Така ситуація свідчить про потребу у створенні єдиної системи управління інформаційними потоками, яка б забезпечувала цілісність комунікацій та підвищувала ефективність взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.1 – Основні напрями оптимізації комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Організаційний	Призначення менеджера з комунікацій та закріплення функцій ведення клієнтської бази	Підвищення відповідальності за підтримку зв'язків і контроль контактів
Технологічний	Впровадження сучасного програмного забезпечення	Систематизація інформаційних потоків, зменшення дублювання даних
Інформаційний	Формування єдиної бази даних клієнтів	Підвищення швидкості реагування на запити
Маркетинговий	Запровадження регулярних email-розсилок, нагадувань і знижкових пропозицій	Зростання лояльності клієнтів і збільшення повторних продажів

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

З метою вдосконалення комунікаційної діяльності доцільно реалізувати комплекс організаційних і технологічних заходів, спрямованих на формування інтегрованої системи управління комунікаціями. Вона має об'єднати всі етапи взаємодії - від первинного звернення клієнта до завершення угоди - в єдиному цифровому середовищі.

У таблиці 3.1 узагальнено пропоновані напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Представлені заходи демонструють комплексний підхід до оптимізації системи управління комунікаціями, що охоплює чотири взаємопов'язані аспекти – організаційний, технологічний, інформаційний і маркетинговий. Їх реалізація має забезпечити цілісність інформаційних потоків, підвищити якість взаємодії між працівниками та клієнтами й посилити стратегічну спрямованість комунікаційної діяльності.

Організаційний напрям передбачає створення нової управлінської ланки – посади менеджера з комунікацій. Це дасть змогу підвищити персональну відповідальність за підтримку зв'язків із клієнтами, координацію комунікацій між відділами та системне ведення клієнтської бази.

Важливе місце посідає технологічний напрям, який пов'язаний із впровадженням сучасного програмного забезпечення для автоматизації комунікаційних процесів. Застосування цифрових інструментів сприятиме систематизації інформаційних потоків, усуненню дублювання даних та забезпеченню контролю за якістю виконання замовлень.

Інформаційний напрям передбачає формування єдиної бази даних клієнтів, що дозволить забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації, підвищити оперативність реагування на запити й покращити рівень обслуговування.

Не менш значущим є маркетинговий напрям, який передбачає запровадження інструментів підтримки клієнтської лояльності - регулярних електронних розсилок, повідомлень про акції, персоналізованих пропозицій. Такі заходи сприятимуть зміцненню взаємовідносин із постійними клієнтами, збільшенню повторних продажів і підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, реалізація запропонованих заходів забезпечить формування більш структурованої, контрольованої та клієнтоорієнтованої комунікаційної системи. Це, у свою чергу, створить міцну основу для подальшої цифрової трансформації ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» та підвищення ефективності його управлінської діяльності.

Одним із ключових напрямів технологічного вдосконалення є впровадження сучасного програмного забезпечення, що автоматизує процеси роботи з клієнтами та забезпечує постійний контроль за якістю комунікацій. У цьому контексті найбільш раціональним рішенням для підприємства є використання програмного продукту «BAS CRM», який відповідає потребам малого та середнього бізнесу в галузі реалізації будівельних матеріалів.

Програмний продукт «BAS CRM» (Customer Relationship Management) призначений для організації та управління взаємодією з клієнтами, підвищення рівня сервісу та оптимізації бізнес-процесів. Серед його функціональних можливостей - ведення клієнтської бази, управління контактами, історією взаємодій, планування зустрічей, відстеження етапів угод, формування звітів та аналітики продажів. Завдяки цьому підприємство отримує змогу контролювати процес виконання замовлень, управляти складськими залишками, відстежувати платежі та підтримувати активну комунікацію з клієнтами без втрати інформації на будь-якому етапі бізнес-процесу.

Використання «BAS CRM» дозволить створити прозору систему управління комунікаційною політикою. Для керівництва це означатиме можливість контролю не лише поточного стану продажів, а й ефективності роботи персоналу, динаміки клієнтської активності, стану дебіторської заборгованості. Інтеграція системи з бухгалтерським обліком, електронною поштою та месенджерами забезпечить оперативне реагування на звернення клієнтів і підвищить рівень сервісу. Таким чином, система виступає не просто засобом автоматизації, а інструментом стратегічного управління взаємодією з клієнтами.

Впровадження «BAS CRM» має вагоме організаційне значення для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». По-перше, воно дозволить централізувати всю інформацію про клієнтів і замовлення, ліквідувавши дублювання даних і зменшивши кількість помилок. По-друге, використання єдиної системи сприятиме підвищенню рівня персональної відповідальності працівників, адже всі етапи взаємодії з клієнтом фіксуватимуться в електронному вигляді. По-третє, можливість автоматичного формування звітів та аналітики значно полегшить контроль за ефективністю маркетингових і комунікаційних заходів, роблячи управлінські рішення більш обґрунтованими.

Особливої уваги потребує організаційний аспект впровадження системи. Для її ефективного функціонування необхідно провести підготовку персоналу, визначити відповідальних осіб та розробити внутрішні регламенти щодо користування системою. Важливо, щоб усі працівники, залучені до комунікаційних процесів, розуміли логіку її роботи, порядок внесення даних та правила міжвідділової взаємодії. Формування єдиних стандартів комунікації сприятиме підвищенню дисципліни, зниженню ризику інформаційних втрат і створенню передумов для підвищення якості управлінських рішень.

Запровадження «BAS CRM» у діяльність підприємства має також стратегічний характер. Воно не лише усуває існуючі проблеми фрагментарності комунікацій, а й створює базу для подальшої цифрової трансформації. Єдина інформаційна система з часом може бути доповнена модулями ERP-рівня - управління складом, фінансами, персоналом чи постачанням. У результаті ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» отримає інтегрований механізм управління всіма бізнес-процесами, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню операційних витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Використання системи «BAS CRM» передбачає запровадження чіткої схеми управлінської взаємодії, у межах якої всі звернення клієнтів фіксуються у єдиній базі, а менеджери з продажу обробляють їх послідовно: звернення → комерційна пропозиція → підтвердження замовлення → виконання → зворотний зв'язок. Керівник відділу контролює етапи виконання, а система автоматично

формує нагадування, аналітичні звіти та ключові показники ефективності (KPI). Таким чином реалізується принцип управлінського контролю та підзвітності в умовах цифрової моделі комунікацій.

Структурну схему управління комунікаційною політикою після впровадження CRM представлено на рисунку 3.1.

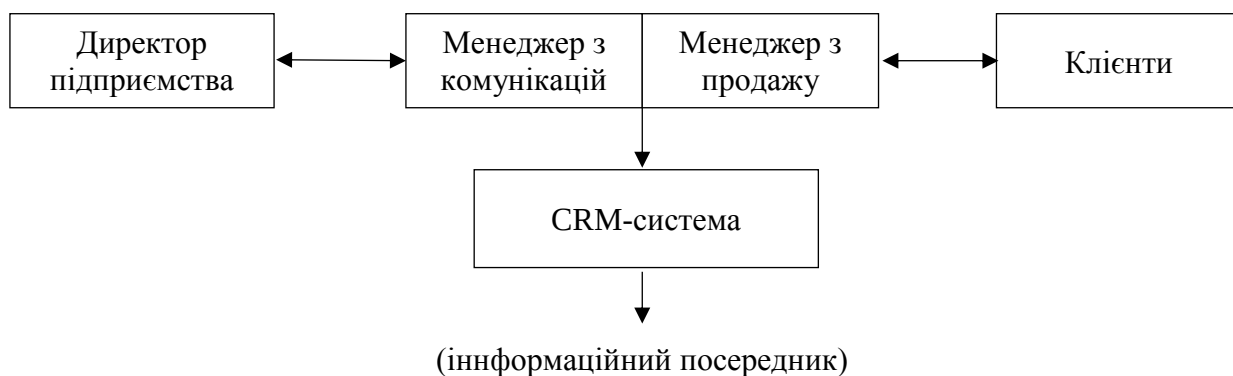


Рисунок 3.1 – Оптимізована схема управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» після впровадження CRM-системи

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі власних досліджень

Структурна схема управління комунікаційною політикою після впровадження CRM-системи (рисунок 3.1) демонструє оновлену логіку взаємодії між основними ланками управління комунікаційним процесом на підприємстві. На вищому щаблі перебуває директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», який здійснює загальне керівництво, стратегічне планування та контроль за реалізацією комунікаційної політики. Під його безпосереднім підпорядкуванням діє менеджер з комунікацій, який координує інформаційні потоки, веде клієнтську базу в системі «BAS CRM» та відповідає за підтримку ефективного зворотного зв'язку з клієнтами. Наступний рівень представляють менеджери з продажу, котрі безпосередньо взаємодіють із клієнтами - приймають замовлення, готують комерційні пропозиції, контролюють процес виконання угод. Завершальну ланку схеми становлять клієнти, які отримують інформацію про товари, роблять замовлення та надають зворотний зв'язок. У центрі всієї структури розташована

CRM-система, яка виступає інформаційним посередником між усіма рівнями управління. Вона забезпечує автоматизований обмін даними, контроль за статусом кожного замовлення, фіксацію історії комунікацій, формування звітів і нагадувань. Таким чином, усі підрозділи діють узгоджено, а комунікаційний процес набуває системності, прозорості та підзвітності.

Використання такої системи дозволяє:

- підвищити оперативність обробки клієнтських запитів;
- зменшити інформаційні втрати;
- зміцнити контроль за виконанням завдань;
- сформувати єдину систему управління клієнтськими відносинами.

Впровадження автоматизованої системи управління «BAS CRM» є актуальним для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», оскільки дозволяє підвищити ефективність обробки клієнтських запитів, централізувати інформацію та забезпечити системний контроль за взаємодією між відділами підприємства.

Для успішної інтеграції «BAS CRM» у бізнес-процеси товариства необхідно оцінити ресурси та витрати, що супроводжують її впровадження. До основних статей витрат належать придбання програмного забезпечення у компанії-розробника, модернізація комп'ютерної техніки для забезпечення сумісності із системою та навчання персоналу роботі з новим продуктом. Планування та аналіз цих витрат є ключовими для ефективного впровадження і подальшої експлуатації системи.

Таблиця 3.2 - Витрати ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» на впровадження програмного продукту «BAS CRM»

Статті витрат	Сума, тис грн.
Витрати на придбання продукту	125,3
Витрати на модернізацію комп'ютерної техніки	11,5
Витрати на навчання персоналу	6,5
Разом витрат	143,3

Джерело: складено за даними підприємства

У таблиці 3.2 наведено узагальнені показники витрат ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» на впровадження «BAS CRM» та інтеграцію її у практику управління комунікаціями підприємства.

Можна відзначити, що основна частина витрат на впровадження системи «BAS CRM» припадає на придбання програмного забезпечення у вітчизняного розробника ТОВ «ІнтелТех», що складає близько 87-88% від загальної суми інвестицій. Додатково приблизно 8% витрат пов'язані з модернізацією комп'ютерної техніки для забезпечення сумісності з системою, а 4-5% витрат - із навчанням персоналу роботі з новим продуктом.

Важливим результатом впровадження «BAS CRM» є оптимізація ключових управлінських та комунікаційних функцій підприємства. Система дозволяє прискорити обробку клієнтських запитів, централізувати інформацію про замовлення та історію взаємодій, а також підвищити прозорість і контроль за виконанням завдань. Практичне застосування показує, що раніше менеджер з продажу витрачав на виконання однієї значущої операції з клієнтами (наприклад, підготовка комерційної пропозиції, обробка замовлення, контроль за його виконанням) близько 48 годин на місяць. Після інтеграції «BAS CRM» час на виконання аналогічної операції скоротився до 36 годин, що свідчить про суттєву економію робочого часу та підвищення продуктивності персоналу.

Таблиця 3.3 - Розрахунки економічного ефекту від впровадження системи «BAS CRM» у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

№ п/п	Показники	Значення
1	Витрати на виконання однієї значущої операції з клієнтами до впровадження BAS CRM, год	48
2	Витрати на виконання однієї значущої операції після впровадження BAS CRM, год	36
3	Економія робочого часу на виконання однієї операції, год	12
4	Кількість працівників відділу маркетингу та продажів у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»	4
5	Середньомісячна кількість значущих операцій на одного менеджера	10
6	Середньомісячна зарплата одного менеджера, грн.	22000
7	Місячний фонд робочого часу менеджера, годин	160
8	Витрати на оплату 1 години праці одного менеджера, грн	137,5
9	Місячна економія на одного менеджера, грн.	16500
10	Загальна місячна економія для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», грн	66000

Джерело: складено за даними ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», м. Суми

Для подальшої оцінки ефективності впровадження системи доцільно здійснити розрахунки економічного ефекту та аналіз інвестиційної віддачі.

«BAS CRM» у цьому контексті розглядається як стратегічна інвестиція в автоматизацію управління комунікаціями, що дозволяє підвищити оперативність обслуговування клієнтів, зменшити втрати інформації та створити основу для подальшого розвитку цифрової трансформації підприємства.

Для більш повного аналізу ефективності впровадження системи «BAS CRM» доцільно розглянути фінансові потоки проекту, що дозволяє оцінити не лише економію робочого часу, а й загальний ефект від інвестицій у автоматизацію управління комунікаціями. У таблиці 3.4 представлені ключові показники проекту протягом шести періодів, де 0-й період відображає підготовчий етап, а 1-5-й - експлуатаційні роки.

Таблиця 3.4 - Фінансові потоки проекту впровадження системи «BAS CRM» у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», тис. грн

№ п/п	Показники	Періоди					
		0-й період	1-й період	2-й період	3-й період	4-й період	5-й період
1	Інвестиції в проект	-80,0					
2	Річна сума економії	0	158,4	158,4	158,4	158,4	158,4
3	Річна сума амортизації нематеріальних активів		16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
4	Результуючий грошовий потік	-80,0	142,4	142,4	142,4	142,4	142,4
5	Дисконтний множник	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
6	Дисконтований грошовий потік (5x4)	-80,0	118,6	98,8	82,4	68,5	57,3

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», м. Суми

Так, за даними таблиці 3.4 можемо констатувати, що початкові інвестиції у проект становлять 80 тис. грн і охоплюють придбання програмного забезпечення, модернізацію комп'ютерної техніки та навчання персоналу. Річна економія робочого часу, отримана завдяки автоматизації процесів, розрахована на основі роботи чотирьох менеджерів, які виконують по 10 значущих операцій на місяць, зменшуючи час виконання кожної операції з 48 до 36 годин, що дає економію 158,4 тис. грн на рік. Річна амортизація нематеріальних активів

системи становить 16 тис. грн, що формує результуючий грошовий потік 142,4 тис. грн на рік. Дисконтний множник застосований для приведення майбутніх потоків до теперішньої вартості, а дисконтований грошовий потік демонструє позитивний ефект проекту вже з першого року.

Отже, проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження «BAS CRM» у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Проект забезпечує значну економію робочого часу, підвищує ефективність управління комунікаційною політикою, сприяє зростанню продуктивності персоналу та якості обслуговування клієнтів, а також створює стійку основу для подальшої цифрової трансформації підприємства.

Сума дисконтованих грошових потоків по проекту за 5 періодів становить 425,6 тис. грн. Чиста поточна вартість (NPV) проекту визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків та початковими інвестиціями:

$$NPV = PV - CI = 425,6 - 80 = 345,6 \text{ тис. грн}$$

Прибутковість проекту (PI) можна розрахувати як відношення суми дисконтованих грошових потоків до стартових інвестицій:

$$PI = PV / CI = 345,6 / 80 = 4,32$$

Оскільки показник прибутковості проекту значно перевищує 1, це свідчить про високу ефективність інвестицій. Фактично значення PI на рівні 4,32 означає, що кожна 1 грн стартових інвестицій приносить чистий прибуток, приведений на момент початку проекту, у розмірі 3,32 грн.

Термін окупності проекту з урахуванням дисконтування визначається як період, коли накопичений дисконтований грошовий потік зрівнюється з початковими інвестиціями. У нашому випадку вкладені кошти повертаються вже протягом першого року експлуатації системи «BAS CRM», що підтверджує економічну доцільність його впровадження та значний потенціал для підвищення ефективності управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Також важливим досягненням впровадження автоматизованої інформаційної системи «BAS CRM» в практику відділу маркетингу та

продажів буде скорочення витрат робочого часу працівників відділу на здійснення таких операцій як складання планів, робота з документами та формування оперативних звітів. В таблиці 3.5 представлена структура витрат робочого часу менеджера до впровадження та після впровадження програмного продукту «BAS CRM».

Таблиця 3.5 - Структура витрат робочого часу менеджера ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» до та після впровадження програмного продукту «BAS CRM», %

Витрати робочого часу	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, (+;-)
Пошук замовників	11	22	11
Робота з клієнтами в офісі	16	24	8
Складання планів	27	18	-9
Робота з документами	19	14	-5
Формування оперативних звітів	17	12	-5
Інші витрати часу	10	10	-
Разом	100	100	x

Джерело: власні розробки

Аналізуючи зміни, що відбулися в структурі витрат робочого часу спеціалістів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» можемо зробити висновок, що запровадження програми «BAS CRM» сприятиме скороченню витрат на здійснення механічних операцій, а саме: складання планів - на 9%, роботу з документами - на 5% та формування звітів - на 5%, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на збільшенні часу для пошуку клієнтів - на 11% та безпосередній роботі з клієнтами - на 8% по формуванню замовлень на продукцію ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Отже, впровадження програмного продукту «BAS CRM» є важливим організаційним заходом з оптимізації системи управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Перехід від фрагментарного ручного ведення даних до автоматизованої моделі управління забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу, покращення внутрішньої координації та створює основу для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2 Формування та реалізація напрямів удосконалення управління маркетинговими комунікаціями в ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Система маркетингових комунікацій суб'єкта господарювання впливає на формування каналів взаємодії зі споживачами, постачальниками та іншими бізнес-партнерами. Процес формування системи маркетингових комунікацій забезпечується чітко розробленою системою управління, визначеними конкретними цілями на кожен період, виявленням проблем та розробкою заходів щодо їх вирішення, організацією використання інформаційних ресурсів з найбільшою ефективністю та реагуванням на можливі зміни ринку.

Ключовими завданнями створення системи управління маркетинговими комунікаціями підприємства є:

- формування цілей маркетингових комунікацій;
- розробка конкретних завдань для досягнення поставлених цілей;
- аналіз інструментів комунікацій, наявних у господарства;
- оцінка джерел інформації, якими володіє підприємство;
- розробка плану для досягнення поставлених цілей;
- оцінка доцільності впровадження системи управління маркетинговими комунікаціями.

Таблиця 3.6 - Інструменти формування системи маркетингових комунікацій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», 2026 - 2028 рр.

Короткострокові інструменти	Довгострокові інструменти
1. Проведення рекламної кампанії. 2. Використання прямого маркетингу. 3. Стимулювання збуту. 4. Участь у виставках та ярмарках. 5. PR-акції.	1. Уведення посади «Менеджер з комунікацій» шляхом заміни посади «Менеджер» із переглядом посадових обов'язків та розширенням функцій щодо управління комунікаційними процесами. 2. Формування позитивного іміджу та розробка фірмової айдентики, розвиток HR- бренду керівника. 3. Постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього інформаційного середовища підприємства. 4. Розробка сторінки в соціальних мережах. 5. Спонсорство.

Джерело: власні розробки

Напрями стратегічних дій для розвитку маркетингової та комунікаційної політики підприємства можна розділити на дві категорії: довгострокові та короткострокові інструменти.

Згідно з даними таблиці 3.6 ключовим довгостроковим напрямом удосконалення комунікаційної політики є введення посади «Менеджер з комунікацій» шляхом зміни назви існуючої посади «Менеджер» із переглядом посадової інструкції. Такий підхід не потребує додаткових витрат на розширення штату, оскільки зміни пропонуються у межах чинного штатного розпису. Це дозволяє підприємству оптимізувати комунікаційні процеси без додаткового фінансового навантаження.

Окрім зазначеного заходу, до довгострокових інструментів належать: формування корпоративного іміджу та HR-бренду керівника, системний моніторинг внутрішнього та зовнішнього інформаційного середовища, посилення присутності підприємства у соціальних мережах та участь у спонсорських проєктах. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня впізнаваності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» та забезпечить стабільний розвиток комунікаційної політики.

Поряд із цим важливо застосовувати короткострокові інструменти, які дають змогу швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. До них належать проведення рекламних кампаній, використання засобів прямого маркетингу, стимулювання збуту, участь у виставках і ярмарках, організація PR-акцій. Такі заходи дозволяють оперативно інформувати цільову аудиторію про продукцію підприємства та активізують продажі.

Після визначення короткострокових та довгострокових інструментів управління маркетинговими комунікаціями доцільно продемонструвати послідовність управлінських дій у вигляді алгоритму. Такий підхід дозволяє наочно показати, як стратегічні та тактичні заходи взаємопов'язані та реалізуються в межах системи комунікацій підприємства.

Послідовність управлінських дій представлено на рисунку 3.2.

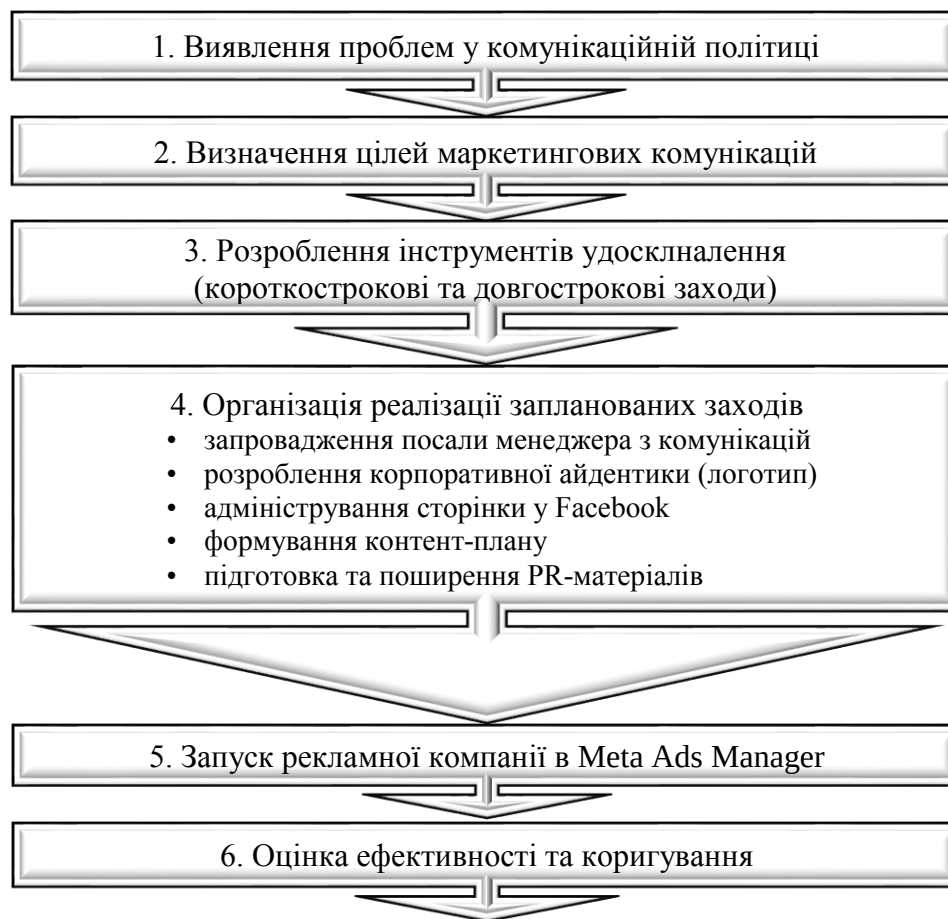


Рисунок 3.2 – Алгоритм формування та реалізації заходів з удосконалення управління маркетинговими комунікаціями у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Джерело: побудовано за результатами власних пропозицій

Рисунок ілюструє процес формування та реалізації заходів удосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», починаючи з виявлення проблем у комунікаційній політиці, визначення цілей та розроблення інструментів удосконалення (короткострокових і довгострокових), організації реалізації запланованих заходів і завершуючи оцінкою ефективності та внесенням коригувань.

У блоці організації реалізації заходів детально відображено ключові дії:

- запровадження посади «Менеджер з комунікацій» без розширення штату,
- розроблення айдентики та фірмового стилю підприємства (логотип, слоган, бланки, конверти),

- адміністрування офіційної сторінки підприємства у соціальній мережі Facebook;
- формування та впровадження системного контент-плану для інформаційного наповнення цифрових платформ,
- підготовка та поширення PR-матеріалів з метою підвищення рівня поінформованості цільових аудиторій та формування позитивного іміджу підприємства.

Далі передбачено запуск рекламної кампанії в Meta Ads Manager із подальшим контролем ефективності та оптимізацією дій.

Впровадження посади менеджера з комунікацій забезпечить чіткий розподіл відповідальності за інформаційні потоки. Цей фахівець координуватиме канали просування продукції, забезпечуватиме єдність інформаційних повідомлень, організовуватиме рекламні та PR-кампанії, відповідатиме за формування корпоративного іміджу та HR-бренду керівника. Також до його обов'язків належатиме планування та розміщення контенту в соціальних мережах. У результаті комунікації підприємства стануть системними, послідовними та спрямованими на підвищення рівня зацікавленості споживачів продукцією ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Важливим напрямом розвитку комунікаційної політики є формування позитивного корпоративного іміджу. До внутрішніх можливостей формування іміджу підприємства належать: удосконалення корпоративної ідентичності та фірмових атрибутів, підвищення іміджу керівника, розвиток корпоративної культури. Фірмовий стиль - це не лише логотип або колірна гамма, а цілісний образ підприємства, який сприймається партнерами, клієнтами та громадськістю.

Формування корпоративного іміджу починається з розробки айдентики - візуально-графічного образу підприємства. Айдентика охоплює елементи, які забезпечують впізнаваність бренду: логотип, кольори, шрифти, слоган, шаблони документів. Саме ці елементи створюють єдиний стиль і роблять компанію впізнаваною серед конкурентів.

Для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» пропонується використовувати такі основні елементи айдентики:

- логотип: назва - синій (263D7A), графічний елемент - золотий (D4AF37);
- фірмовий шрифт - Rubik Regular;
- слоган: «Будуємо надійно - матеріали для вашого комфорту!».

Розроблення елементів айдентики рекомендується здійснити за допомогою додатку Canva (приклад наведено у Додатку В).

Наступним кроком для посилення корпоративної ідентичності є створення фірмових бланків. Вони повинні містити логотип, реквізити, контактні дані та відповідати загальному стилю підприємства. Використання таких бланків під час підготовки комерційних пропозицій, супровідних листів, актів виконаних робіт та офіційного листування з партнерами сприятиме професійному позиціонуванню компанії (Додаток Г).

Додатковим інструментом зміцнення іміджу є фірмові конверти з логотипом (Додаток Д). Системне використання брендівих елементів у діловому листуванні сприятиме впізнаваності підприємства та формуванню позитивного уявлення серед клієнтів, постачальників і партнерів.

Окрім цього, доцільно виготовити візитну картку керівника підприємства, виконану у фірмовому стилі (Додаток Ж). Наявність такої візитки підсилить особистий імідж керівника та підкреслить професійність підприємства під час переговорів, зустрічей і презентацій.

Елементи айдентики можуть використовуватися також у маркетингових заходах: на виставках, форумах, ярмарках, а також при створенні сувенірної та рекламної продукції (ручки, блокноти, календарі, каталоги). Це розширює можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів та створює єдиний інформаційний стиль комунікацій.

Сучасні тенденції розвитку ринку засвідчують, що соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент просування бізнесу. Вони дають змогу підприємствам підтримувати постійну взаємодію зі споживачами, презентувати продукцію та оперативно реагувати на запити клієнтів. Однією з найбільш

ефективних платформ для ведення бізнес-комунікацій в Україні залишається Facebook, адже саме там зосереджена значна частина аудиторії, зацікавленої у придбанні товарів та послуг.

Для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» створення корпоративної сторінки у Facebook є важливим кроком у розвитку цифрової комунікації. Основна мета сторінки - популяризація продукції, розширення аудиторії та формування позитивного іміджу підприємства. На сторінці може розміщуватися інформація про асортимент будівельних матеріалів, публікуватися новини, фотозвіти з об'єктів, рекомендації щодо вибору продукції, а також відгуки клієнтів. Така відкритість сприятиме підвищенню рівня довіри потенційних покупців та партнерів.

Корпоративна сторінка ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» уже створена та функціонує у соціальній мережі Facebook. Посилання на сторінку подано в додатках дипломної роботи. Наявність такого ресурсу забезпечує двосторонню комунікацію між підприємством і споживачем: сторінка дає змогу не лише інформувати, а й отримувати зворотний зв'язок, опрацьовувати коментарі, відповідати на запитання, оперативно консультувати клієнтів. Усе це зміцнює репутацію компанії та підвищує її впізнаваність на ринку.

Проект сторінки підприємства у Facebook наведено в Додатку К.

Для забезпечення структурованості інформації та зручності користування рекомендовано впорядкувати контент сторінки за такими розділами:

- Головна сторінка - візуальне відображення фірмового стилю підприємства (логотип, кольори, слоган «Будуємо надійно - матеріали для вашого комфорту!»).
- Про себе - основна інформація про діяльність, контакти, адреса офісу та посилання на сайт.
- Продукція - перелік будівельних матеріалів із характеристиками та деталями щодо умов придбання і доставки.
- Відгуки - досвід клієнтів і партнерів, який формує довіру та підтверджує якість продукції.

Для збільшення охоплення аудиторії та залучення нових клієнтів доцільно

використати інструмент Ads Manager Meta для запуску таргетованої рекламної кампанії. Його використання дає змогу:

- налаштовувати точне таргетування за регіоном, віком, інтересами;
- контролювати бюджет і розподіл витрат;
- аналізувати результати в режимі реального часу.

Рекламна кампанія планується до проведення у період з травня по липень 2026 року. Географічне охоплення включає Сумську, Полтавську, Чернігівську та Харківську області, що обумовлено наявністю сформованого попиту на будівельні матеріали та оптимальною логістикою постачання продукції ТОВ «ВЕЛЛ-БУД».

Загальний бюджет кампанії становить 20,0 тис. грн. Основна мета реклами - спрямування потенційних клієнтів на офіційну сторінку підприємства у Facebook з подальшим формуванням лідів і збільшенням кількості звернень.

Параметри налаштування таргетованої реклами ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» у Ads Manager Meta наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Параметри налаштування таргетованої реклами ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» у Ads Manager Meta, 2026 р.

Параметри	Налаштування
Ціль кампанії (трафік)	Спрямування користувачів на сторінку підприємства у Facebook
Охоплення	Сумська, Полтавська, Чернігівська, Харківська області
Вік	25-60 років
Детальний таргетинг	Інтереси: будівництво, ремонт, оздоблення, матеріали для будівництва, архітектура
Місце розміщення	Рекомендовано (Facebook, Instagram, Messenger)
Рекламний бюджет	20,0 тис. грн
Графік показу реклами	Травень – липень, 2026 р.
Сайт	Сторінка Facebook ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»
Кнопка заклику до дії	«Детальніше» / «Зв'язатися»

Джерело: власні розробки

У результаті проведення рекламної кампанії планується досягти стабільного зростання показників охоплення аудиторії та кількості переходів на

сторінку підприємства. Орієнтовні показники ефективності подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Планові показники ефективності таргетованої реклами ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» через Ads Manager Meta, 2026 р.

Показники	Липень	Серпень	Вересень
Рекламний бюджет, грн	7000	7000	6000
Охоплення аудиторії (день), осіб	5200	7600	9400
Охоплення аудиторії (місяць), осіб	161200	228000	282000
Кліки за день, шт.	195	268	390
Кліки за місяць, шт.	5850	8040	11700
Вартість кліку, грн	1,20	0,87	0,51

Джерело: власні розробки

Таким чином, ефективність рекламної кампанії з кожним місяцем зростатиме, а вартість кліку зменшиться із 1,20 грн до 0,51 грн, що свідчить про оптимізацію алгоритмів реклами та підвищення зацікавленості потенційних споживачів. Загалом упродовж періоду проведення кампанії планується охопити понад 670 тис. користувачів та отримати близько 25,6 тис. кліків (переходів на сторінку Facebook підприємства).

Завдяки цілеспрямованій рекламній діяльності очікується:

- підвищення впізнаваності бренду ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» у північно-східному регіоні України;
- розширення клієнтської бази за рахунок активної взаємодії у соціальних мережах;
- формування довіри до підприємства як до надійного постачальника якісних будівельних матеріалів;
- збільшення обсягів продажу у 2026 році на 12-15 % у порівнянні з попереднім роком.

Отже, впровадження рекламної кампанії у Meta сприятиме зміцненню позицій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» на регіональному ринку, покращенню ефективності

комунікаційної політики та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3.3 Прогнозна оцінка ефективності управління заходами з удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Запровадження CRM-системи «BAS CRM» у діяльність ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» дає не лише прямий економічний результат, але й створює значно ширший стратегічний ефект у сфері взаємодії підприємства з клієнтами та партнерами.

CRM-система забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого фіксується увесь цикл комунікації з клієнтом: від першого звернення до завершення продажу і повторних замовлень. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на потреби споживачів, уникати втрати звернень, контролювати виконання замовлень та підвищувати рівень сервісу.

Сучасний ринок будівельних матеріалів має високий рівень конкуренції, тому боротьба за кожного клієнта стає критично важливою умовою успішності підприємства. Для постачальників і продавців будівельних матеріалів вже недостатньо пропонувати лише товар - необхідно забезпечувати сервіс, оперативність та індивідуальний підхід. Це неможливо реалізувати без сучасних автоматизованих CRM-рішень.

В умовах активної конкуренції налагодження системи партнерських відносин із ключовими клієнтами стає одним з вирішальних факторів успішності продажів. У цьому аспекті впровадження CRM-системи «BAS CRM» у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є стратегічним рішенням, спрямованим на формування довгострокових відносин з клієнтами.

CRM-система управління взаємодією з клієнтами (Customer Relationship Management System, CRM) - це корпоративна інформаційна платформа, що забезпечує автоматизацію процесів комунікації з клієнтами та управління продажами. У діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» її впровадження дає можливість:

- зберігати дані про кожного клієнта та історію всіх контактів;

- відстежувати статуси замовлень у реальному часі;
- автоматично контролювати виконання етапів угод;
- аналізувати клієнтів за рівнем значущості та потенціалу повторних продажів;
- отримувати аналітичні звіти для управлінських рішень.

Основні принципи функціонування впровадженої CRM-системи у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»:

- єдине сховище даних, де доступна інформація щодо кожного звернення та продажу;
- синхронність роботи всіх каналів комунікації (телефон, електронна пошта, месенджери, сайт);
- постійний аналіз зібраної інформації та управлінські рішення на її основі (сегментація клієнтів, визначення пріоритетних клієнтів, персональні пропозиції).

Таким чином, незалежно від того, хто з менеджерів здійснює комунікацію з клієнтом, система надає повну інформацію про попередні взаємодії, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Це формує новий рівень клієнтоорієнтованості підприємства та підвищує ефективність роботи відділу продажів.

У результаті аналізу даних CRM у системі можна сформувати розподіл клієнтів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» за рівнем їх важливості (стратегічні покупці, постійні покупці, разові покупці), що дає змогу:

- оптимізувати роботу з найприбутковішими клієнтами;
- формувати персональні пропозиції для стратегічних клієнтів;
- підвищити рівень утримання клієнтів на ринку.

Це підтверджує, що впровадження CRM-системи має не лише економічний, а й стратегічний ефект, спрямований на зміцнення позицій підприємства на ринку та збільшення обсягу повторних продажів.

Для ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» важливим є формування позитивного зовнішнього іміджу, оскільки це сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку

будівельних матеріалів та підвищує рівень довіри клієнтів. Одним із інструментів довгострокової комунікації і підтримання репутації є участь у публічних заходах, партнерство з місцевими організаціями та надання спонсорської підтримки соціальним або інфраструктурним проектам. Такі комунікаційні активності посилюють впізнаваність бренду, демонструють соціальну відповідальність підприємства та формують лояльність цільової аудиторії.

Для підвищення упізнаваності та формування позитивного іміджу на ринку будівельних матеріалів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» доцільно реалізувати програму корпоративної соціальної відповідальності та спонсорських ініціатив. Такі заходи мають довгостроковий ефект, зміцнюють репутацію підприємства та сприяють розширенню кола бізнес-партнерів. З огляду на фінансові можливості підприємства пропонується сформувані трирічний план спонсорської та комунікаційної діяльності на 2026-2028 роки (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - План спонсорської підтримки та іміджевих заходів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» на 2026-2028 рр.

Вид допомоги	Дата фінансування	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Спонсорство локального проєкту з благоустрою (будівельні матеріали для дитячого майданчика / школи)	квітень-червень 2026	65,0	частина прибутку підприємства
Підтримка спортивних змагань (футбол / бігові заходи): банер + промо-матеріали	липень-вересень 2026	40,0	маркетинговий бюджет
Участь у міському бізнес-форумі (стенд + поліграфія)	листопад 2026	55,0	маркетинговий бюджет
Спонсорська підтримка освітнього конкурсу (сертифікати на будматеріали)	березень 2027	50,0	прибуток підприємства
Партнерство з забудовниками для демонстраційних майданчиків (зовнішня реклама)	2027-2028	110,0	маркетинговий бюджет
Участь у тематичній будівельній виставці у м. Київ	квітень 2028	80,0	маркетинговий бюджет
Всього за 2026-2028 рр.	-	400,0	-

Джерело: власні розробки

План спонсорської підтримки та іміджевих заходів ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» на 2026-2028 рр. (таблиця 3.9) передбачає цілеспрямовані інвестиції у формування позитивного іміджу підприємства через участь у соціально значущих та публічних заходах. Загальний бюджет становить 400,0 тис. грн, що розподілено між трьома ключовими напрямками: підтримка локальних соціальних проєктів, участь у професійних галузевих подіях та партнерство зі стейкхолдерами ринку будівництва. Заплановані дії спрямовані на посилення впізнаваності бренду, формування довгострокових партнерських відносин із корпоративними клієнтами та приватними забудовниками, а також на зміцнення довіри з боку громади.

Таким чином, реалізація заходів потребує узгодженості комунікаційних інструментів із брендовою айденікою підприємства. Для досягнення максимального ефекту важливо не лише фінансувати ініціативи, а й формувати впізнаваний стиль, який послідовно відображається в усіх точках контакту з цільовими аудиторіями. Використання фірмових елементів - логотипу, корпоративних кольорів, шрифтів, презентаційних матеріалів - посилює ефективність маркетингових повідомлень та забезпечує єдність комунікацій.

З метою забезпечення цілісності корпоративного стилю на всіх рівнях комунікацій важливо визначити роль кожного елементу айденіки та його вплив на взаємодію підприємства з цільовими аудиторіями. Уніфікація візуальних та інформаційних матеріалів сприяє впізнаваності бренду, підсилює його позиціювання на ринку й забезпечує послідовність комунікаційних повідомлень незалежно від каналу їх поширення.

Систематизований вплив ключових елементів айденіки на маркетингові комунікації ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» подано в таблиці 3.10.

Дані таблиці 3.10 свідчать, що кожен елемент корпоративної айденіки виконує окрему роль у процесі комунікації з різними групами стейкхолдерів. Логотип формує візуальне ядро бренду та забезпечує його впізнаваність як на будівельних майданчиках, так і в онлайн-просторі.

Таблиця 3.10 - Вплив елементів айдентики на систему маркетингових комунікацій ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Елемент айдентики	Вплив на систему комунікацій
Логотип	Підвищує впізнаваність бренду на ринку будматеріалів та на будівельних об'єктах
Фірмовий бланк	Створює професійне враження при формуванні комерційних пропозицій та договорів
Фірмовий конверт	Підвищує рівень довіри при діловому листуванні та офіційних запитах
Візитна картка	Формує бізнес-імідж менеджерів із продажу при переговорах із клієнтами та партнерами.
Брендбук	Уніфікує стиль комунікації компанії у соціальних мережах, рекламі та презентаціях

Джерело: власні розробки

Фірмові бланки та конверти підсилюють офіційність ділової документації і створюють позитивне враження у взаємодії з партнерами, постачальниками та клієнтами.

Використання візитних карток менеджерами сприяє формуванню професійного іміджу та підвищує довіру під час переговорів. Брендбук забезпечує уніфікацію стилю в рекламних матеріалах, соціальних мережах та презентаціях, що знижує ризик неузгодженості комунікацій на різних платформах.

Таким чином, застосування корпоративних елементів айдентики виступає інструментом підвищення ефективності маркетингових комунікацій та сприяє зміцненню ринкової позиції підприємства.

Для впровадження елементів корпоративного стилю важливо не лише визначити їх функціональне призначення, але й оцінити необхідні витрати. Формування айдентики потребує інвестицій у дизайн та виготовлення матеріалів, однак ці витрати є стратегічними, оскільки сприяють зростанню довіри клієнтів, підвищенню впізнаваності та посиленню конкурентоспроможності.

Розрахунок витрат, пов'язаних із розробкою та виготовленням корпоративної айдентики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» у 2026 році, наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Витрати на розробку та виготовлення айдентики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», 2026 р.

Елемент айдентики	Кількість	Ціна одиниці, грн	Загальні витрати, грн
Фірмовий бланк (кольоровий друк, щільний папір)	500 шт.	6,00	3000
Фірмовий конверт з логотипом	500 шт.	8,50	4250
Візитні картки менеджерів (7 осіб × 300 шт.)	2100 шт.	4,50	9450
Дизайн логотипу та брендбуку (аутсорсинг)	1 комплект	-	18000
Всього	-	-	34700

Джерело: власні розрахунки автора на основі стандартних ринкових цін онлайн-друкарень.

Дані таблиці 3.11 показують, що загальна сума витрат на впровадження елементів айдентики становить 34 700 грн. Найбільшу частку витрат займає розробка логотипу та брендбуку - 18 000 грн, що становить понад половину загального бюджету. Це пояснюється тим, що брендбук є базовим документом, який визначає стандарти візуальної ідентифікації та забезпечує цілісність усіх маркетингових матеріалів.

Витрати на виготовлення бланків, конвертів і візитних карток є відносно помірними та спрямовані на забезпечення професійної комунікації у взаємодії з клієнтами та партнерами. Інвестиції в корпоративну айдентику можна розглядати як довгострокові, оскільки їх використання сприятиме поліпшенню іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри та формуванню позитивного сприйняття бренду на ринку. З огляду на визначені інвестиції у корпоративну айдентику та формування цілісного візуального образу підприємства, наступним кроком є конкретизація заходів щодо вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Для досягнення стратегічних цілей важливо поєднати організаційні, технологічні, інформаційні та маркетингові інструменти в єдину систему управління комунікаціями. Це дасть змогу забезпечити системність взаємодії з клієнтами, підвищити прозорість комунікацій та ефективність роботи відділу продажів. Узагальнений перелік заходів і очікуваних результатів

представлено в додатку Л. Дані цього додатку свідчать, що запропоновані напрями вдосконалення охоплюють усі ключові складові комунікаційного процесу: внутрішню організацію роботи, цифровізацію процесів, формування бази даних клієнтів та зовнішні маркетингові активності. Організаційні заходи спрямовані на закріплення відповідальності за комунікації та систематизацію роботи з клієнтами.

Таблиця 3.12 – Прогноз ключових КРІ ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» після впровадження заходів удосконалення комунікаційної політики на 2026-2028 рр.

Ключові показники ефективності (КРІ)	До впровадження, 2024 р.	Після впровадження			Абсолютне відхилення, 2028 р. порівняно з 2024 р., ±	Відносне відхилення 2028 р. порівняно з 2024 р., %
		2026 р.	2027 р.	2028 р.		
Чисельність торгових партнерів, одиниць	17	20	22	24	7	41,2
Обсяги реалізації в розрахунку на одного торгового партнера, тис грн.	599,29	671,21	724,91	761,15	161,86	27,0
Частка підвищення ціни на продукцію підприємства у каналах збуту, %	-	3	2	2	7 п.п.	-
Питома вага витрат на збут у структурі операційних витрат підприємства, %	8	5	3	2	- 6 п.п.	-75
Прибутковість продажу продукції підприємства, %	13,86	17,86	20,86	22,86	9 п.п.	65,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10 188	13 424	15 948	18 267	8 079	79,3
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	979	1509	2093	2585	1606	164,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»: Ф. №1 «Баланс», Ф. №2 «Звіт про фінансові результати» та внутрішніх аналітичних даних відділу маркетингу та продажів

Технологічні заходи, зокрема впровадження BAS CRM, дозволяють автоматизувати процеси продажів, мінімізувати втрату інформації та зменшити час реагування на звернення. Інформаційні заходи забезпечують створення

централізованої бази даних клієнтів та оперативний доступ до необхідної інформації. Маркетингові заходи спрямовані на підвищення впізнаваності підприємства та формування позитивного іміджу бренду.

Впровадження наведених заходів має не лише організаційний та іміджевий ефект, але й забезпечує економічний результат. Для оцінки впливу запропонованих рішень на фінансово-економічні показники діяльності підприємства здійснено прогнозування ключових показників ефективності (KPI) на період 2026-2028 років. Результати прогнозування подано в таблиці 3.12.

Аналіз даних таблиці 3.12 свідчить, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на ключові показники діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-БУД». Збільшення кількості торгових партнерів з 17 до 24 демонструє розширення ринкової присутності підприємства, що підтверджується приростом на 41,2%. Одночасно з цим зростають обсяги реалізації на одного партнера: приріст становить 161,86 тис. грн, або 27%, що відображає результат систематизації комунікацій з клієнтами та впровадження CRM-інструментів.

Суттєво змінюється структура витрат на збут: їхня питома вага зменшується з 8% до 2%, що вказує на ефективніше використання бюджету. Підвищення прибутковості продажів з 13,86% до 22,86% (на 9 п.п.) пояснюється цифровізацією процесів взаємодії з клієнтами та коригуванням цінової політики в окремих каналах збуту. Чистий дохід демонструє зростання на 79,3%, підтверджуючи фінансову результативність запропонованих рішень. Найвагоміший ефект простежується у динаміці чистого прибутку, який збільшується у 2,6 раза (+164,1%), що є наслідком поєднання росту доходів та оптимізації витрат.

Таким чином, прогнозовані значення KPI переконливо підтверджують економічний ефект удосконалення системи комунікацій. Запроваджені заходи сприяють як розширенню партнерської мережі, так і зміцненню фінансових результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті комплексного дослідження встановлено, що комунікації є ключовим елементом менеджменту, який забезпечує узгодженість управлінських функцій, ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та формування конкурентних переваг. Управління комунікаційною політикою слід розглядати як цілеспрямовану діяльність із формування, передачі та контролю інформаційних потоків, організації рекламних і PR-заходів, підтримання партнерських відносин і стимулювання збуту продукції.

Діяльність ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» зосереджена у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами, провідну частку товарного асортименту яких становить клінкерна цегла (42,9% у 2024 р.). Зростання попиту на будівельні матеріали, зумовлене потребами відновлення зруйнованої інфраструктури, сприяло збільшенню обсягів реалізації та покращенню фінансових результатів підприємства. Господарючий суб'єкт характеризується достатнім забезпеченням основними засобами та трудовими ресурсами, середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01.2025 р. становила 28 осіб.

Разом із тим за досліджуваний період темпи приросту вартості основних засобів перевищували темпи зростання результатів діяльності підприємства, що спричинило зниження фондовіддачі. Це підкреслює необхідність оптимізації витрат на матеріально-технічне забезпечення та посилення управлінських заходів контролю за ефективним використанням основних засобів.

У результаті аналізу основних економічних показників ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» встановлено його прибутковість та стабільні темпи розвитку: чистий дохід зріс у 3,24 раза, валовий прибуток більш ніж у сім разів, а чистий прибуток майже у десять разів. Суттєве підвищення рівня рентабельності свідчить про ефективне управління комунікаційною політикою підприємства, що забезпечує результативну взаємодію з клієнтами та підтримує позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності.

Адміністративно-управлінська діяльність у ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

здійснюється менеджерським апаратом під керівництвом директора, який організовує роботу колективу та відповідає за фінансово-економічний стан підприємства і ефективність його господарських процесів.

Дослідження показало, що комунікаційна політика підприємства сприяє стабільності та ефективності управління, проте її ефективність обмежена перевантаженням інформацією, недостатніми комунікаційними компетенціями працівників і низькою оперативністю прийняття рішень.

Встановлено, що координація управлінських процесів значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій серед працівників, залучених до маркетингової політики, а також від ефективності внутрішньої системи планування, контролю та обміну інформацією. Важливу роль у комунікаційній взаємодії відіграє відділ маркетингу та продажів, очолюваний начальником і двома менеджерами, який забезпечує зовнішні комунікації зі споживачами та інформаційну підтримку збутової діяльності.

Порівняльний аналіз ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» із конкурентами засвідчив достатній рівень ефективності маркетингових інструментів, проте їх модернізація потребує посилення цифрових каналів комунікації, підвищення упізнаваності бренду та активізації маркетингової активності в онлайн-середовищі. Підприємство забезпечує високий рівень взаємодії з клієнтами та гнучкість цінової політики, однак характеризується низькою активністю у соціальних мережах та обмеженою інноваційністю комунікаційних підходів.

В цілому комунікаційна політика ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» є дієвою, проте потребує подальшого удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та змін ринкового середовища.

Пропонуємо запровадити єдину систему управління інформаційними потоками, оскільки дослідження виявило фрагментарність комунікаційних процесів на підприємстві, що призводить до втрат часу, дублювання даних та зниження якості обслуговування клієнтів. Реалізація цієї пропозиції надасть можливість забезпечити цілісність комунікацій та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Рекомендуємо створити посаду менеджера з комунікацій, що дозволить системно вести клієнтську базу, координувати взаємодію між відділами та підвищувати персональну відповідальність працівників за виконання завдань. Це сприятиме більш прозорому управлінню комунікаційними процесами на підприємстві.

Нашою пропозицією є впровадження програмного забезпечення «BAS CRM» для автоматизації обробки замовлень, централізації даних, контролю за етапами виконання угод та формування аналітики. Передбачається, що це надасть можливість економити робочий час персоналу та підвищувати продуктивність. Також обґрунтовується, що формування єдиної бази даних клієнтів та використання CRM-системи дозволить оперативно реагувати на запити, зменшувати ризик втрати інформації та підвищувати якість взаємодії з клієнтами.

Доводиться доцільність використання короткострокових інструментів (рекламні кампанії, PR-акції, участь у виставках) та довгострокових заходів (розробка корпоративної айдентики, формування HR-бренду керівника, активність у соціальних мережах), це дозволить підвищити впізнаваність бренду, залученість клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективність запропонованих заходів підтверджується розрахунком ключових показників результативності (KPI): до 2028 року прогнозується зростання кількості торгових партнерів з 17 до 24, збільшення обсягу реалізації на одного партнера на 27%, підвищення прибутковості продажів з 13,86% до 22,86%, зростання чистого доходу на 8079 тис. грн та збільшення чистого прибутку на 1606 тис. грн. Додатково очікується скорочення витрат на збут з 8% до 2%.

Отже, впровадження організаційних, технологічних та маркетингових заходів удосконалює управління комунікаційною політикою ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, продуктивності персоналу, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*, 2021, № 2 (25). С. 60-65.
URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/ (дата звернення: 23.06.2025)
2. Городняк І. В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 49-54
3. Зеліч В. В. Використання PR-технологій як інструменту маркетингових комунікацій у просуванні компанії. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С. 77-82.
4. Кулік Ю.О., Кухленко О. В. Виставки та ярмарки як інструмент маркетингових комунікацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 12. С. 152-155.
5. Лищенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2021. № 1, т. 2. С. 247-261.
6. Лищенко М.О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2289> (дата звернення: 25.06.2025)
7. Московська Н.В., Харченко Т.М. Управління комунікаційною політикою торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. *Управління розвитком соціально-економічних систем*, матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 2025. С. 218-220.
8. Мунтян І.В., Князева О.В., Значек Р.Р. Event-маркетинг в системі маркетингових комунікацій України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/534> (дата звернення: 23.06.2025)
9. Оліниченко К.С. Розробка комунікативної політики підприємства з

урахуванням викликів сучасності. *Економіка та управління підприємствами*, 2022. № 3(79).

10. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Прядько О.М. Трансформація комунікаційної політики як умова стійкості підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 2 С. 338-345.

11. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама». URL: <http://mr.com.ua> (дата звернення: 03.07.2025)

12. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, масмедіа - REX. URL: <http://www.rex.ua> (дата звернення: 03.07.2025)

13. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу. URL: <http://uam.in.ua> (дата звернення: 23.06.2025)

14. Петропавловська С.В., Ковтун К.Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2021. Вип. 3 (104), с. 96-116.

15. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 1. С. 21-33.

16. Сокол П.М., Мовчан А.О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С. 78 - 82

17. Сорока Л. М. Оцінка ефективності імплементації комплексу маркетингових комунікацій на ресторанному підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 19. С. 121-126.

18. Устіловська А.С., Божидай І.І. Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 2(22). С. 138-150.

19. Харченко Т.М., Московська Н.В. Комунікаційна політика торговельного підприємства та проблема оцінки її ефективності. *Сучасні проблеми менеджменту*, матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, НАУ. 2024. С. 205-207.

20. Черниш Т., Салімон О. Контекстна реклама як інструмент Інтернет маркетингу. *Товари і ринки*. 2023. № 4. С. 31-43.

21. Чміль Г.Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021 № 1. С. 391-405.
22. Чміль Г.Л., Полевич К.В. Імплементация тренд-технологий концепції «індустрія 4.0» в організацію діяльності ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1(290). С. 313-319.
23. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 45. С. 84-90.
24. Шульга Л.В., Терещенко І.О, Боровик Т. В, Чухліб О.С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/72.pdf (дата звернення: 24.09.2025)
25. Янчук Т.В., Любінчак К.Р. Прямий маркетинг в Україні: основні проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1768> (дата звернення: 23.06.2025)
26. Янчук Т.В., Сорошкіна К.С. Значення маркетингової комунікаційної політики підприємства в сучасних умовах ринку. *Молодий вчений*, 2022. № 11. С. 124-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_28 (дата звернення: 12.09.2025)
27. B2B Branding: How to Build a Brand in Business-to-Business Markets. URL: <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-branding> (дата звернення: 12.11.2022).
28. Customer Review Statistics to Make You Rethink Using Them. URL: <https://learn.g2.com/customer-reviews-statistics> (дата звернення: 12.10.2025).
29. Kniazieva T., Podolskyi R., Arakelova I, Dashko I., Mohylova A. Marketing Technology in the Context of Digitalization: Features and Trends in Ukraine. *Economic Alternatives*, 2023, Issue 2, pp. 409-423 URL: <https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2023.2/EA.2023.2.10.pdf> (дата звернення: 15.15.2025).

Додатки

Додаток А

Таблиця А1 - Визначення науковцями поняття «комунікаційна політика»

№ з/п	Автор (и)	Визначення
1	Оліниченко К. С.	Комунікаційна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок
2	Лишенко М.О.	Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори
3	Петропавловська С.В., Ковтун К.Ю.	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства
4	Сокол П. М., Мовчан А. О.	Комунікаційна політика – розроблення комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу
5	Устіловська А.С., Божидай І.І.	Під комунікаційною політикою підприємства розуміють процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації
6	Янчук Т.В., Сорошкіна К.С.	Комунікаційна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації
7	Янчук Т.В., Сорошкіна К.С.	Комунікаційна політика підприємств – це цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт

Додаток Б

Таблиця Б1 - Показники ефективності управління комунікаційною політикою торговельного підприємства

Показник	Формула	Примітка
Ефективність комунікаційної політики (Екп)	$E_{kp} = (P_p / B_k) \times 100\%$	Рп – приріст продажів завдяки комунікаційним заходам; Вк – витрати на реалізацію комунікаційної політики. Показує ефективність використання ресурсів для досягнення маркетингових результатів.
Рівень результативності комунікацій (Ррк)	$R_{rk} = (K_{zp} / K_z) \times 100\%$	Кзп – кількість клієнтів, які здійснили покупку після контакту; Кз – загальна кількість контактів. Характеризує якість взаємодії з аудиторією.
Коефіцієнт рентабельності комунікацій (Рк)	$R_k = (P_k / B_k) \times 100\%$	Пк – прибуток, отриманий від реалізації продукції через комунікаційні заходи. Показує вплив комунікацій на фінансовий результат.
Коефіцієнт швидкості інформаційного обміну (Кшв)	$K_{shv} = t_n / t_f$	tн – нормативний час передачі інформації; tф – фактичний час. Показує швидкість інформаційних потоків.
Коефіцієнт достовірності інформації (Кд)	$K_d = I_d / I_z$	Ід – кількість достовірних повідомлень; Із – загальна кількість переданих повідомлень. Відображає якість інформаційних потоків.
Індекс інформаційної насиченості (Іін)	$I_{in} = (V_f / V_n) \times 100\%$	Vф – фактичний обсяг переданої інформації; Vн – необхідний для ефективного управління. Оцінює оптимальність обсягів інформації.
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	$CSI = (\sum (O_i \times W_i) / \sum W_i) \times 100\%$	Oі – оцінка задоволеності за параметрами (обслуговування, ціна, зворотний зв'язок); Wі – ваговий коефіцієнт.
Коефіцієнт лояльності клієнтів (NPS)	NPS = % промоутерів – % критиків	Визначається за результатами опитування клієнтів щодо готовності рекомендувати підприємство іншим.
Показник комунікаційної активності (Ка)	$K_a = (N_k / N_z) \times 100\%$	Nк – кількість комунікаційних звернень; Nz – загальна кількість клієнтів. Визначає інтенсивність комунікацій.
Інтегральний показник ефективності комунікацій (Іек)	$I_{ek} = \sqrt{(E_{kp} \times K_d \times K_{shv} \times R_{rk})}$	Узагальнює фінансові, інформаційні та якісні показники. Чим вищий показник, тим ефективніше функціонує система.

ДОДАТОК Л

Таблиця Л1 - Напрями удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ВЕЛЛ-БУД», 2026-2028 рр.

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Терміни реалізації
Організаційний	Призначення менеджера з комунікацій та закріплення функцій ведення клієнтської бази	Підвищення відповідальності за підтримку зв'язків, систематизація контактів	2026 р.
Технологічний	Впровадження програмного забезпечення «BAS CRM» для автоматизації процесів	Централізація інформації, контроль за виконанням замовлень, зменшення дублювання даних	2026 р.
	Інтеграція CRM з бухгалтерією, електронною поштою та месенджерами	Підвищення оперативності реагування на звернення клієнтів	2026-2027 рр.
Інформаційний	Формування єдиної бази даних клієнтів	Підвищення швидкості обробки запитів та якості обслуговування	2026 р.
	Моніторинг внутрішнього та зовнішнього інформаційного середовища	Своєчасне реагування на зміни ринку та потреби клієнтів	2026-2028 рр.
Маркетинговий	Розробка корпоративної айдентики та HR-бренду керівника	Формування позитивного іміджу підприємства, підвищення впізнаваності	2026 р.
	Створення та адміністрування сторінки у Facebook, розробка контент-плану	Системність комунікацій та збільшення охоплення цільової аудиторії	2026-2028 рр.
	Проведення рекламних кампаній у Meta Ads Manager, PR-акції, участь у виставках і ярмарках	Зростання лояльності клієнтів, збільшення повторних продажів	2026-2028 рр.
	Стимулювання збуту та використання інструментів прямого маркетингу	Підвищення ефективності продажів та комунікаційних заходів	2026-2028 рр.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «ВЕЛЛ-БУД» та методичних рекомендацій з управління комунікаціями