МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Пфаннер Бар»)

Студент _____ Зубач В.Д.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Управління комунікативною політикою підприємства» (на матеріалах ТОВ «Пфаннер Бар») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти управління комунікативною політикою підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні основи комунікацій та комунікаційної політики: Другий розділ дослідження присвячено організаційно – економічній характеристиці та аналізу існуючого комунікаційної політики досліджуваного підприємства. Третій розділ роботи містить пропозиції щодо удосконалення комунікаційної політики, в тому числі очікувану ефективність від запропонованих заходів.

Дипломна робота виконана на 76 сторінках і включає: 5 рисунків, 7 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 43 найменування.

Ключові слова: комунікації, управління комунікаціями, комунікаційна політика, комунікаційний процес.

ABSTRACT

The thesis on “Management of Corporate Communication Policy” (based on materials from Pfanner Bar LLC) reveals the theoretical, methodological, and practical aspects of managing corporate communication policy.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of communications and communication policy. The second chapter is devoted to the organizational and economic characteristics and analysis of the existing communication policy of the enterprise under study. The third chapter contains proposals for improving communication policy, including the expected effectiveness of the proposed measures.

The thesis is 76 pages long and includes: 5 figures, 7 tables, appendices, and a list of 43 sources used.

Keywords: communications, communications management, communications policy, communications process.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ 7
1.1 Комунікації: сутність та значення..... 7
1.2 Теоретичні засади комунікаційного процесу**Помилка! Закладку не визначено.**5
1.3 Комунікаційна політика підприємства……...27
Висновки до 1 розділу..... 32
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПФАННЕР БАР»: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ..... 34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Пфаннер Бар» 34
2.2 Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Пфаннер Бар» 48
Висновки до 2 розділу..... 53
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПФАННЕР БАР» 56
3.1. Розробка методики удосконалення комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар»..... 56
3.2. Прогнозування очікуваного ефекту удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Пфаннер Бар» ..... **Помилка! Закладку не визначено.**3
Висновок до 3 розділу..... 66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72
ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної та світової економіки, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринкового середовища, зростанням ролі глобальних ланцюгів постачання та посиленням воєнної й політичної невизначеності, суттєво зростає значення якісно вибудуваної комунікативної політики підприємства. Для компаній, що працюють на зовнішніх ринках, комунікації перестають бути лише маркетинговим інструментом - вони стають елементом управління ризиками, довірою, сервісом і виконанням договірних зобов'язань. У цьому контексті особливої ваги набувають інтегровані підходи до комунікаційного менеджменту, коли узгоджуються повідомлення, канали, стандарти взаємодії з клієнтами та внутрішні управлінські процедури, що забезпечують реалістичність обіцянок і стабільність постачання.

Специфіка B2B-ринків полягає в тому, що рішення про закупівлю ухвалюються колегіально, проходять формалізовані цикли погоджень і ґрунтуються не на емоційній рекламі, а на доказовості якості, прозорості документів, відповідності стандартам і прогнозованості виконання поставок. Тому комунікативна політика B2B-виробника має переважно професійно-інформаційний характер. Комунікативна політика повинна забезпечувати швидке надання технічних даних, підтвердження сертифікацій, зрозумілу логіку співпраці та керовані стандарти сервісної взаємодії. Водночас у практиці підприємств часто виникає розрив між зовнішніми домовленостями з клієнтами та внутрішнім контуром планування продажів, виробництва, складу, логістики й фінансів, що призводить до операційних втрат, напруження у комунікаціях і погіршення фінансових параметрів (запаси, ліквідність, потреба у короткостроковому фінансуванні).

Особливо актуальною зазначена проблематика є для ТОВ «Пфаннер Бар» — експортно орієнтованого підприємства, інтегрованого в міжнародну систему

бренду Pfanner та орієнтованого на постачання сокової продукції, сировини і концентратів на ринки ЄС. Таким чином, для підприємства стає критично важливим перехід від достатньо зріло» зовнішньої комунікації до інтегрованого комунікаційного менеджменту, який синхронізує операційні процеси та зменшує ризик внутрішніх дисбалансів.

Об'єктом дослідження є комунікативна політика ТОВ «Пфаннер Бар» як складова системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають підходи, інструменти та управлінські механізми удосконалення комунікативної політики підприємства на засадах інтегрованого комунікаційного менеджменту.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар» та розробці практичної програми що забезпечує підвищення комерційної результативності та операційної керованості.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. проаналізувати сутність, зміст та значення комунікацій;
2. дослідити теоретичний зміст комунікаційної політики;
3. провести організаційно-економічну характеристику підприємства та визначити особливості його діяльності;
4. проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Пфаннер Бар»;
5. оцінити поточну комунікативну політику підприємства;
6. розробити алгоритм удосконалення комунікативної політики та описати етапи його впровадження.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення; економіко-статистичні методи аналізу фінансової звітності; інструменти управління комунікаціями (побудова алгоритму, визначення стандартів сервісної взаємодії, система показників контролю); сценарне прогнозування очікуваних результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладної програми удосконалення комунікативної політики, яка може бути

використана керівництвом ТОВ «Пфаннер Бар» для підвищення керованості B2B-комунікацій, скорочення комунікаційних затримок, зменшення операційних втрат та вивільнення оборотного капіталу через зниження надлишкових запасів. Прогнозні розрахунки, сформовані у роботі, показують потенціал приросту виручки, чистого прибутку та скорочення запасів готової продукції за різними сценаріями реалізації програми.

Результати виконання роботи опубліковані у вигляді наукових статей у журналах «Економіка та суспільство» та «Подільський науковий вісник».

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок текст, в роботі наявні 5 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Комунікації: сутність та значення

Традиційно поняття комунікації трактують як процес спілкування та обміну думками, знаннями, почуттями й моделями поведінки. Водночас низка дослідників розглядає комунікацію як одну з форм взаємодії людей у межах спілкування, акцентуючи насамперед її інформаційний вимір.

Власюк Є.О. зазначає, що існує чимало підходів і наукових трактувань терміну «комунікація», що зумовлено різними дослідницькими оптиками — лінгвістичною, філософською, психологічною, соціальною, економічною тощо. Крім того, зміст поняття комунікацій має певні відмінності залежно від середовища застосування: у бізнес-структурах він може інтерпретуватися інакше, ніж в органах державного управління та місцевого самоврядування.

Розглянемо окремі визначення. У межах лінгвістичного підходу комунікацію розуміють як процес і результат обміну інформацією. Де-які автори вважають, що комунікація це передавання інформації між двома автономними системами, тобто між двома людьми. Спілкування охоплює передачу інформації, ідей, почуттів тощо за допомогою символів — слів, зображень, цифр та інших засобів. Також у науковій літературі висловлюється позиція, що комунікації відіграють роль у формуванні демократичного громадянського суспільства.

Інша група науковців пояснює комунікацію з позицій філософського підходу. Спілкування розглядається як універсальна реальність суспільного буття та прояв здатності соціальної людини до співіснування, що є необхідною умовою життя. У психологічній площині комунікація це багатовимірний процес, заснований на спілкуванні й наповнений відповідним змістом.

Соціальний підхід до комунікаційних технологій трактує спілкування як взаємодію людей або організацій. Спілкування є ситуацією, зумовленою

соціально-психологічними особливостями учасників, і спрямоване на встановлення та підтримання відносин із конкретною соціальною групою або суспільством загалом [10].

Громова О.В. та Шевчук Р.І. вважають, що по-перше, комунікації потрібні для інформування населення, органів влади та інститутів громадянського суспільства, для переконання людей, а також для доведення управлінських рішень і прийняття нормативно-правових актів. По-друге, в умовах інформаційного суспільства зростає потреба в безперервному діалозі між владою та громадськістю.

Розглядаючи феномен комунікації, варто наголосити, що він є предметом дослідження багатьох наук — філософії, соціології, психології, кібернетики, економіки, лінгвістики, логіки тощо. Кожна з цих дисциплін аналізує окремі її аспекти.

У сучасних словниках зазвичай виокремлюють два найпоширеніші підходи до визначення терміна «комунікація»:

1. шлях передавання повідомлень, тобто зв’язок між одним місцем і іншим;
2. спілкування як передача інформації від однієї людини до іншої [15].

У статті Кривенко В.В. «Комунікація: поняття, сутність, зміст», міститься розлогий аналіз явища комунікації. Зокрема, автор зазначає, що комунікацію доцільно розглядати передусім як соціальний феномен і водночас як атрибут людини, без якого неможливі ні взаємодія, ні спільна діяльність. Вона пов’язана не лише з наявністю повідомлення, а й із наявністю людини-учасника, яка це повідомлення створює, передає, інтерпретує та надає йому значення. У цьому сенсі будь-які засоби передавання (слово, письмо, жест, знак, медіа) стають справді комунікативними лише тоді, коли їх використовує комунікатор і коли інший учасник здатний ці сигнали розпізнати й осмислити.

Як соціальний процес комунікація виконує ключову функцію “зв’язку”: вона поєднує людей, групи й інституції, забезпечує узгодження дій, формує правила співіснування та підтримує цілісність соціального середовища. Через

комунікацію індивід стає соціальною особистістю: засвоює норми, цінності, прийняті у спільноті моделі поведінки та способи оцінювання подій. Вона також може виступати механізмом корекції небажаних або асоціальних проявів, адже саме через комунікативний вплив відбуваються пояснення, переконання, узгодження, відновлення взаєморозуміння та зміна поведінкових установок.

У практичній площині, особливо в управлінні, комунікацію часто трактують як обмін інформацією за допомогою вербальних і невербальних засобів (слів, символів, позначень, жестів тощо). У такому підході акцент робиться на тому, що керівник отримує інформацію для ухвалення рішень і передає рішення виконавцям. Це справді один із фундаментальних вимірів комунікації, однак він не вичерпує її сутності, оскільки зосереджується переважно на “передачі даних”, залишаючи поза увагою те, що в реальній взаємодії люди не просто передають повідомлення, а пояснюють, тлумачать, узгоджують і створюють смисли.

Більш повне розуміння комунікації передбачає, що вона включає не лише “канал” і “повідомлення”, а й контекст, попередній досвід учасників, їхні очікування, емоційний стан, статусні ролі та характер взаємин. Саме тому важливим є не тільки те, що сказано, а й як, кому, коли і в яких обставинах. Комунікація фактично відбувається тоді, коли інформаційна складова перетворюється на смисл: учасники не механічно обмінюються репліками, а надають досвіду значення, будують зв’язність, досягають (або не досягають) взаєморозуміння.

У мовознавчій і семіотичній традиції комунікацію описують як передавання інформації через знакові системи. Це підкреслює роль мови, символів і правил кодування/декодування повідомлень. Водночас у науковому аналізі поширені два взаємодоповнювальні погляди на комунікативний процес. Механістичний підхід трактує його як односпрямоване кодування і передачу повідомлення від адресанта до адресата. Діяльнісний підхід бачить комунікацію як спільну активність учасників, у межах якої вони не лише обмінюються даними, а й узгоджують позиції, виробляють спільне бачення, домовляються про

значення та норми взаємодії. Обидва підходи корисні: перший допомагає описати структуру передачі, другий — розкриває реальну “живу” взаємодію та її результативність.

Окремого значення набуває масовий вимір комунікації. Тут йдеться не тільки про передачу інформації великій аудиторії, а й про вплив на суспільні уявлення: формування цінностей, установок, стереотипів, підтримку або зміну соціальних норм. У цьому контексті комунікація виступає фактором соціальної динаміки: через неї суспільство реагує на виклики, консолідується або конфліктує, а інститути отримують інструменти для пояснення політик, мобілізації підтримки та взаємодії з громадськістю.

Діяльнісне розуміння підкреслює, що комунікація є способом взаємодії людини з середовищем, який дає змогу засвоювати суспільні цінності та формувати індивідуальний стиль діяльності й спілкування. У такій логіці можна виокремити базові компоненти комунікативної діяльності: наявність учасників (і не лише як «об’єктів», а як суб’єктів взаємодії), потребу у взаємодії, мотиви, конкретні комунікативні дії, засоби (вербальні/невербальні, традиційні/цифрові), а також результат, який може бути як матеріальним, так і психологічним або соціальним (домовленість, зміна ставлення, встановлення контакту, зростання довіри тощо). Водночас предмет комунікації доцільно розуміти ширше, ніж просто «інша людина»: предметом обміну можуть бути ідеї, знання, оцінки, емоції, плани, сенси.

Для точнішого аналізу важливо розрізняти мету і завдання комунікації. Мета це загальний очікуваний результат (взаєморозуміння, координація, співпраця, узгодження рішень, підтримка відносин). Завдання це конкретні кроки, що забезпечують досягнення мети: розроблення комунікаційної стратегії, підбір каналів та інструментів, формування зрозумілих повідомлень, створення умов для відкритого діалогу, управління бар’єрами та ризиками непорозуміння. Сучасне розуміння комунікації також потребує врахування невербальних сигналів, технологічних медіа і контекстуальних факторів, адже вони істотно змінюють швидкість, форму та наслідки обміну смислами.

У підсумку комунікацію варто трактувати як багатовимірний, динамічний процес, у якому інформація і смисли взаємодіють, а ключовою умовою є активна включеність людини у спільну діяльність. Саме завдяки комунікації стає можливим узгодження дій, соціальна інтеграція, розвиток особистості та підтримка стабільності суспільства, а також конструктивне розв'язання конфліктів і корекція поведінкових відхилень через діалог і взаємний вплив [25].

Комунікаціям властиві відповідні функції, які дозволяють розкрити зміст даного поняття. Функції комунікації визначають її суспільну роль. Комунікація є одним із провідних чинників формування суспільства і виконує в ньому інтегративну, «скріплювальну» роль. Вона виступає важливим механізмом соціалізації людини, пов'язуючи її з культурою, історією та цінностями спільноти. Завдяки комунікації людина орієнтується в світі, здійснює позначення й осмислення того, що її оточує, а також розвиває мислення. Комунікація може бути інструментом корекції соціальних проявів окремих осіб або груп, забезпечує функціонування соціальної пам'яті, збереження й передавання інформації між поколіннями та сприяє узгодженню суспільного життя в часі й просторі.

Лавренчук В.П. виділяє такі функції комунікації:

1. Комунікація як міжособистісний (соціальний) процес і вид соціальної діяльності є одним із най

важливіших чинників формування суспільства. У ньому вона виконує «цементувальну» роль.

2. Комунікація – найважливіший «механізм» формування індивіда як соціалізованої особистості, пов'язаної з конкретним етносом, його культурою, історією, психологією тощо, тобто специфікою світосприйняття, світобачення.

3. Комунікація, загалом, сформувала людину як вид Homo sapiens (мисляча людина), виділила його зі світу тварин, «прив'язавши» засобами референції (лат. повідомляю), тобто виділення, позначення всього того, що її оточує, саме до «цього світу», зорієнтувала в ньому, сприяла розвитку розуму як одного з найважливіших центрів сприйняття та осмислення світу.

4. Комунікація є засобом корекції соціального вияву індивіда або групи.

5. Комунікація забезпечує існування соціальної пам’яті, зберігання й передавання інформації між генераціями і в межах однієї генерації.

6. Комунікація сприяє синхронізації життя суспільства в часі та просторі [26].

Комунікації класифікуються за певними ознаками, що узагальнено наведені нами у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація комунікацій

Критерій класифікації	Вид комунікації	Типові форми
За змістом і функцією взаємодії	Інформувальна	Лекції, доповіді, бесіди, наради, збори.
	Експресивна	Емоційні розмови, реакції на події, зустріч після тривалої розлуки.
	Переконувальна (впливова)	Аргументація, прохання, переконання, публічні виступи.
	Соціально-ритуальна (нормативна)	Процедура знайомства, правила гостинності, протокольні практики, ритуали.
	Паралінгвістична (невербальна)	Міміка, погляд, жести, поза, рухи, інтонаційні підказки.
За формою подання	Усна	Розмова, виступ, нарада, телефонний/онлайн-дзвінок.
	Письмова	Листи, накази, звіти, службові записки, протоколи.
	Візуальна	Схеми, графіки, інфографіка, презентації, плакати.
За цільовою спрямованістю (в управлінні)	Інструктуюча	Інструкції, регламенти, алгоритми, технічні завдання.
	Мотивуюча	Звернення керівника, зворотний зв’язок, визнання, заохочення.
	Інформуюча	Оголошення, інформаційні огляди, повідомлення про плани/результати.
За напрямом руху в організації	Висхідна	Звіти, пропозиції, пояснювальні записки, повідомлення про проблеми на місцях.
	Низхідна	Стратегічні плани, накази, розпорядження, постановка завдань.
	Горизонтальна	Міжвідділові наради, узгодження робіт, спільні чати або документи.

За середовищем взаємодії	Організація - зовнішнє середовище	Реклама або інформкампанії, PR-активності, офіційна звітність, звернення та відповіді.
	Міжрівневі (вертикальні) всередині організації	Постановка завдань, контроль, звітування, уточнення пріоритетів.
	Міжпідрозділові	Координація процесів, розподіл ресурсів, погодження графіків.
	Керівник - робоча група	Обговорення змін, продуктивності, інновацій; збір думок і пропозицій.
	Неформальні	Чутки про кадрові зміни, реорганізації, дисциплінарні заходи, конфлікти.
	Особиста (міжособистісна)	Побутові та професійні розмови, консультації, індивідуальні обговорення.

Охарактеризуємо наведені у таблиці 1.1 види комунікацій.

Отже:

1. За змістом і функцією взаємодії комунікації поділяють на:

– Інформувальна (передавання інформації) комунікація. Спрямована на донесення фактів, пояснень і повідомлень (лекції, доповіді, бесіди, наради, збори).

– Експресивна (емоційно-виражальна) комунікація. Пов’язана з проявом почуттів і переживань, передаванням емоційного стану (наприклад, спілкування під час зустрічі після тривалої розлуки).

– Переконувальна (впливаюча) комунікація. Має на меті змінити позицію або спонукати до певних дій через аргументи, прохання, підтримку чи схвалення; особливо значуща у сферах, де важливий вплив на аудиторію (публічна, правова, політична комунікація).

– Соціально-ритуальна (нормативна). Опирається на соціокультурні норми, традиції та правила поведінки (знайомство, етикетні практики, гостинність, дотримання звичаїв).

– Паралінгвістична (невербальна) комунікація. Тобто, передавання змісту через міміку, погляд, пози, рухи, жести. Її роль не варто недооцінювати, адже інколи емоції та ставлення точніше передаються не словами.

2. За формою подання повідомлення комунікації можна поділити на:

– Усна комунікація. Найбільш оперативна й гнучка; дозволяє уточнювати деталі, одразу знімати непорозуміння, бачити реакції співрозмовника.

– Письмова комунікація. Вимагає точності формулювань і часу на підготовку; може спричиняти зайву формалізацію й бюрократизацію управлінських процедур, але корисна для фіксації домовленостей і відповідальності.

– Візуальна комунікація. Передавання змісту через схеми, графіки, інфографіку, презентації, візуальні інструкції (як спосіб зробити складну інформацію зрозумілішою).

3. За цільовою спрямованістю в управлінні комунікації бувають:

– Інструктуючі, тобто пояснюють, «що і як робити» (правила, алгоритми, регламенти).

– Мотивуючі – підсилюють залученість, підтримує бажану поведінку (визнання, натхнення, заклик до дії).

– Інформуючі, надають дані про ситуацію, стан справ, рішення, зміни.

4. За напрямом руху інформації в організації комунікації розрізняють:

– Висхідні. Рух «знизу вгору»: звіти, пропозиції, пояснювальні записки; головна мета — інформувати керівництво про реальний стан справ і потреби на місцях.

– Низхідні. Навпаки, рух «згори донизу»: доведення стратегічних планів, пріоритетів, завдань, стандартів, рішень до виконавців.

– Горизонтальні комунікації - обмін між підрозділами та колегами одного рівня для координації, узгодження дій і спільного розв’язання завдань.

5. За середовищем і рівнем взаємодії комунікації бувають:

– Комунікації організації із зовнішнім середовищем. Являють взаємодію з клієнтами чи споживачами (зокрема через рекламу), із громадськістю (формування позитивного іміджу), з державними установами (якісна та своєчасна звітність, офіційні взаємодії).

– Міжрівневі (вертикальні) комунікації всередині організації. Охоплюють як низхідні управлінські повідомлення, так і висхідні сигнали про ситуацію, результати, проблеми.

– Міжпідрозділові (внутрішні горизонтальні) комунікації. Забезпечують узгоджену роботу елементів організації як системи; сприяють партнерським відносинам та задоволеності працівників.

– Комунікації «керівник – робоча група». Дають змогу залучити команду до обміну думками щодо змін, наслідків, продуктивності, інновацій; рівноправний стиль взаємодії часто підсилює командну залученість.

– Неформальні комунікації (чутки, «сарафанне радіо»). Поширюються дуже швидко, зазвичай стосуються кадрових змін, можливих скорочень, дисциплінарних заходів, реорганізацій, призначень і внутрішніх конфліктів.

– Особисті (міжособисті) комунікації. Усі форми обміну інформацією між людьми в безпосередній взаємодії — від побутових розмов до професійних обговорень [10, 23].

1.2 Теоретичні засади комунікаційного процесу

За своєю суттю комунікаційний процес це взаємний обмін інформацією між двома чи більше учасниками. Його базова схема передбачає переміщення повідомлення за ланцюгом «відправник — канал — приймач».

Узагальнено комунікаційний процес наведено на рисунку 1.1 [43].

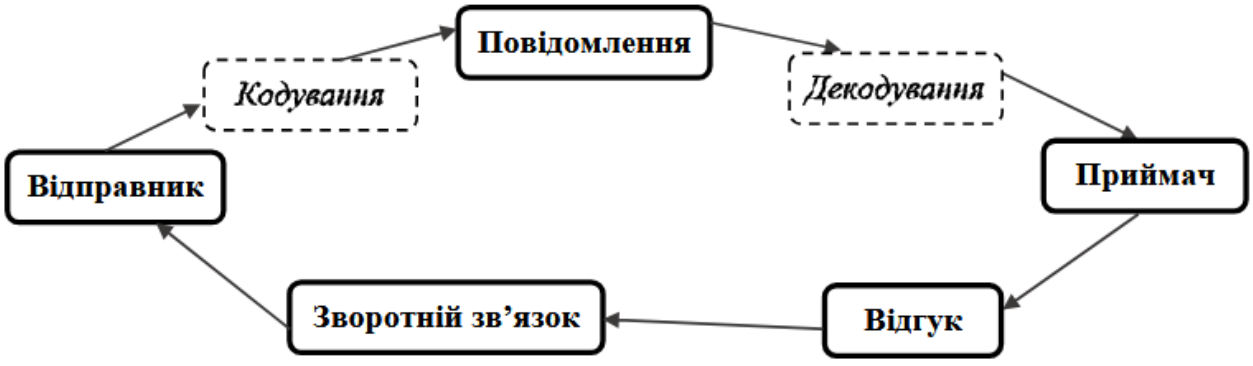


Рисунок 1.1 Схема комунікаційного процесу

Відповідно зображеної на рисунку 1.1 схеми до комунікаційного процесу входять наступну складники:

1. Відправник (передавач) — це суб’єкт, який формує ідею або відбирає потрібні дані та ініціює їх передавання. Ним може бути окрема людина, група, що спільно виробила повідомлення, або інституція/організація. Навіть коли джерелом є організація, фактичним передавачем зазвичай виступає конкретна відповідальна особа, яка готує та поширює інформацію.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять низку взаємопов’язаних етапів: виникнення ідеї; кодування та вибір каналу; передавання; декодування (розшифрування).

Обмін починається з того, що відправник визначає зміст: яку саме думку або повідомлення потрібно зробити предметом взаємодії. На практиці трапляється, що людина говорить, не приділивши достатньої уваги обдумуванню, і це знижує якість комунікації.

Для результативності важливо, щоб відправник добре розумів свою аудиторію. Якщо уявлення про одержувача хибні, комунікаційні зусилля стають малоефективними. Ефективність зростає, коли між відправником і одержувачем є високий ступінь подібності (погляди, освіта, статус тощо). Натомість за значної відмінності учасників взаємодії комунікація частіше супроводжується спотворенням смислу, затримками, обмеженням каналів і навіть внутрішнім неприйняттям повідомлення, якщо воно суперечить переконанням одержувача.

2. Кодування — це перетворення задуму на форму, придатну для передавання: у слова, символи, зображення, звуки, інтонації, жести. Тобто відправник “упаковує” ідею у знаки — так ідея стає повідомленням.

3. Повідомлення — це сукупність закодованих символів, власне інформація, яку передають адресатові. Воно може бути як вербальним (мовним), так і невербальним (графіка, міміка, жести, рухи тощо).

4. Канал передавання — це шлях або засіб, через який сигнал рухається від відправника до одержувача. Канали зазвичай поділяють на масові та міжособистісні. Відправник обирає відповідний канал: усне мовлення, письмові

матеріали, електронні засоби зв’язку (мережі, електронна пошта), відеозаписи, відеоконференції тощо. Для кращого розуміння можуть використовуватися й додаткові формати — наприклад, службові записки або попередні обговорення у малих групах. Часто доцільно застосовувати кілька каналів одночасно; у маркетингових комунікаціях це може бути поєднання реклами, персонального продажу, стимулювання збуту та зв’язків із громадськістю.

5. Декодування — це процес, у якому одержувач перетворює отримані символи на значення, тлумачить зміст і робить висновки. Якщо реакція не потрібна, обмін може завершитися на цьому етапі.

6. Приймач — цільова аудиторія або конкретна особа, якій адресовано повідомлення і яка його інтерпретує.

7. Відгук — загальна сукупність реакцій одержувача після ознайомлення з повідомленням. Зазвичай результати комунікації проявляються у трьох площинах: зміни у знаннях; зміни в установках/ставленні; зміни в поведінці.

В управлінському контексті обмін вважають ефективним, якщо одержувач правильно зрозумів ідею та діє відповідно до очікувань відправника.

8. Зворотний зв’язок — це та частина відгуку, яка повертається до відправника і сигналізує про факт отримання, рівень розуміння або нерозуміння змісту. Він може бути не лише словесним, а й невербальним: кивок, усмішка, жест заперечення, вираз очей, інтонація, зміна пози тощо.

На практиці інколи зворотний зв’язок недооцінюють, надаючи перевагу односторонній “низхідній” комунікації (накази, вимоги, розпорядження). Проте за наявності зворотного зв’язку учасники можуть змінюватися ролями, і комунікація стає двосторонньою, а отже — керованішою та точнішою. Керівнику не варто припускати, що сказане або написане буде сприйняте саме так, як задумано; якщо канал зворотного зв’язку перекритий, зростає ризик помилкових уявлень і управлінських рішень.

Зворотний зв’язок підвищує якість обміну, оскільки допомагає зменшити «шум» — усе, що спотворює зміст повідомлення [43].

Узагальнено шум — це складник комунікаційного процесу, який спотворює зміст повідомлення й може виникати майже на кожному етапі передавання інформації. До основних джерел шуму належать відмінності у сприйнятті, що знижують зрозумілість під час кодування та декодування; розбіжності у посадовому статусі (через різне бачення цілей і завдань організації та її підрозділів); а також культурні й мовні особливості. Тому одним із ключових завдань керівництва та менеджерів я є мінімізація та усунення шумів на всіх стадіях руху повідомлення. Один із практичних способів зниження шуму — підвищення надмірності, тобто повторення повідомлення або його ключових частин [35].

Варто відмітити, що на комунікаційний процес завжди впливають певні чинники. За О.Є. Гудзь та І.М. Маковецька всі зазначені чинники впливу можна поділити на певні категорії (рисунок 1.2) [16].

Отже, комунікаційний процес супроводжує всі бізнесові й управлінські дії, об’єднує ланки управління, координує, підтримує делегування повноважень, доведення завдань до виконавців і забезпечує отримання достовірної та чіткої інформації. Його призначенням є організація необхідного й достатнього інформаційного обміну між елементами підприємства із належною швидкістю, мінімізацією втрат/спотворень та забезпеченням захисту конфіденційних даних.

До чинників впливу належать наступні групи:

1) Політичні чинники. До цієї групи віднесено: вітчизняний досвід, соціальну політику, національні особливості, державний устрій. У практичному вимірі політичні чинники формують «правила гри» для комунікацій. Вони задають рамки взаємодії організації з державними інституціями та суспільством, впливають на допустимі інструменти і стилі комунікації та на вимоги до управлінських повідомлень і процедур. Для комунікаційного процесу це означає потребу в узгодженості комунікацій із поточними управлінськими умовами та сталістю вертикальних зв’язків, через які доводяться рішення і збирається інформація «з місць».



Рисунок 1.2 Чинник впливу на комунікаційний процес [16].

2) Соціальні чинники. Сюди належать: імідж і традиції підприємства, норми поведінки працівників, культурні процеси. Ця група чинників визначає, наскільки легко в організації відбуваються узгодження, чи є довіра до повідомлень керівництва, чи приймаються правила взаємодії та як формуються комунікаційні звички (реакція на зміни, якість зворотного зв'язку, культура обговорень). Загальновідомо, що повної автоматизації обміну інформацією досягнути неможливо, і характеристики персоналу безпосередньо впливають на ефективність комунікацій.

3) Інформаційні чинники. До інформаційних віднесено: розвиток ІКТ, рівень інформатизації в країні, комунікаційні потоки підприємства. Ці чинники визначають технологічну спроможність самого комунікаційного процесу, тобто швидкість циркуляції даних, доступність каналів, можливості накопичення, пошуку, обробки інформації та підтримку управлінських рішень через ІКТ. Комунікаційний процес має забезпечувати рух інформації комунікаційними каналами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, а також передавати дані швидко, оперативно й актуально.

4) Організаційно-економічні чинники: конкурентоспроможність та інфраструктура підприємства, сконцентрованість матеріальних і фінансових ресурсів. Ці чинники визначають, чи має підприємство ресурсну базу для підтримки самого комунікаційного процесу: інвестування в канали, технічні засоби, інформаційні системи, навчання персоналу, стандартизацію процесів тощо. Ці чинники також пов’язані з тим, чи дозволяє комунікаційний процес накопичувати дані про підприємство і його комунікаційне середовище, забезпечувати комунікаційні переваги та знижувати ризики помилкового подання інформації.

5) Міжнародні чинники: міжнародні стандарти, норми співробітництва, інтернаціоналізацію управління підприємством та економіки в країні, зарубіжний досвід. Ця група чинників задає вимоги до сумісності та «порівнюваності» комунікацій, а саме: очікування партнерів, стандарти якості взаємодії, правила співробітництва, а також орієнтири запозичення кращих практик. У комунікаційному процесі це, як правило, відображається у формалізації процедур, уніфікації комунікаційних потоків і підвищеній увазі до прозорості, точності та керованості інформаційного обміну.

Як вже зазначалось вище, в процесі комунікацій завжди наявні відповідні бар’єри, тобто чинники, що ускладнюють або спотворюють перебіг інформаційних процесів і знижують якість обміну.

До таких перешкод належать:

1. Упередження та стереотипи, притаманні людям. Тому після передавання повідомлення важливо перевіряти, наскільки правильно його зрозуміли.

2. Надання недостовірної інформації через прагнення виглядати краще, приховати помилки або уникнути конфліктів і неприємностей. Це часто провокується нераціональними розпорядженнями та надмірною суворістю керівництва, жорстким контролем і надмірним втручанням у роботу, бажанням працівників убезпечити себе, а також відсутністю чітких критеріїв достовірності та слабкістю процедур перевірки й оцінювання даних.

3. Низький інтерес до інформації, якщо вона подана непереконливо, неконкретно або здається неактуальною. У таких випадках доцільно підкреслювати практичну користь повідомлення, можливі вигоди від його застосування та ризики/втрати від ігнорування.

4. Технічні та семантичні збої, зокрема різне тлумачення символів і знаків, якими передається зміст. Причинами можуть бути відмінності в освіті й кваліфікації, національні традиції, недостатнє знання мови тощо. Показовим є те, що в окремих культурах однакові жести можуть мати протилежне значення, що спричиняє непорозуміння.

5. Фізичні та психологічні чинники: втома, розсіяність, слабка пам’ять або, навпаки, імпульсивність, надмірна емоційність і нетерплячість — усе це заважає зосередитися й коректно сприймати повідомлення.

6. Інформаційне перевантаження. Надлишок повідомлень призводить до пропусків, фільтрації сигналів, спрощених або хибних відповідей. Це особливо ймовірно за монотонності інформації, її потенційної загрозливості або невідповідності реальним потребам адресата.

Унаслідок дії цих бар’єрів один із учасників обміну не може повністю передати зміст, а інший — належно його сприйняти, що зрештою негативно впливає на якість управлінських рішень. Тому для підвищення надійності інформаційного обміну важливо правильно добирати канал комунікації, по можливості скорочувати кількість посередників, порівнювати/дублювати

джерела даних та передавати інформацію з певним резервом (надлишком) для зниження ризику втрат і спотворень [35].

Враховуючи погляди різних дослідників наведемо класифікацію комунікаційних бар'єрів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація комунікаційних бар'єрів

Група	Бар'єр	Зміст бар'єру
Організаційно-управлінські бар'єри	Бюрократичний	Розгалужена ієрархія та надмірні процедури подовжують шлях документів і сповільнюють обмін: формалізм, затримки, інформаційна закритість, некомпетентність/недбалість виконавців.
	Бар'єр глибини	Одержувачу бракує знань у темі повідомлення, тому виникає неповне або хибне розуміння.
	Бар'єр широти	Надто вузька компетентність не дозволяє сприймати узагальнену або міждисциплінарну інформацію.
Просторово-часові бар'єри	Географічний	Просторова віддаленість джерела та одержувача ускладнює доступ, узгодження та передавання даних.
	Часовий	Розрив у часі між створенням/надходженням і отриманням інформації знижує актуальність та підсилює втрати.
Нормативно-правові та політичні бар'єри	Державно-політичний	Відмінності у державному регулюванні інформаційно-документаційних процесів (правила, стандарти, процедури) між країнами/юрисдикціями.
	Режимний	Обмеження доступу до документованої інформації через конфіденційність або державну таємницю, установлені режими доступу.
Змістово-мовні бар'єри	Семантичний	Різне тлумачення слів, термінів і символів (багатозначність, різні «смислові поля», жаргон) спричиняє нерозуміння.
	Мовний	Незнання або слабке знання мови знижує точність сприйняття й передавання змісту.

Техніко-технологічні бар’єри	Технічний	Нестача або несумісність технічних засобів/ІТ, низька автоматизація, проблеми інтеграції систем перешкоджають оптимальному обміну.
Ресурсно-економічні бар’єри	Економічний	Дефіцит фінансів обмежує створення, передавання, зберігання та використання інформації (канали, інфраструктура, навчання).
Соціально-психологічні та ідеологічні бар’єри	Психологічний	Психофізичні межі, поточний стан, пам’ять, характер, увага впливають на здатність сприймати й обробляти повідомлення.
	Ідеологічний	Відмінності у цінностях, переконаннях і світогляді між людьми/групами ускладнюють взаєморозуміння та можуть загострювати конфлікти.

Проаналізуємо кожен з бар’єрів, пропонуючи шляхи подолання негативного впливу.

1. Бюрократичний бар’єр. Він виникає тоді, коли рух інформації та документів ускладнюється розгалуженою ієрархією, надмірною кількістю погоджень, дублюванням функцій і формалізмом. У таких умовах повідомлення проходить довгий шлях, втрачає оперативність, а інколи й точність через людський фактор (низьку компетентність або недбалість виконавців). Типовими проявами є затяжні погодження листів і наказів, «перекидання» документів між підрозділами, ручне дублювання даних, небажання ділитися інформацією під формальними приводами. Мінімізувати цей бар’єр можна через оптимізацію регламентів і ланцюжків погодження, запровадження електронного документообігу, стандартизацію форм документів, визначення відповідальних за дані та контроль строків (SLA), а також через аудит дублювань і спрощення процедур.

2. Бар’єр глибини. Його причина — недостатні знання або підготовка одержувача у темі, якої стосується повідомлення. У результаті людина не розуміє змісту, інтерпретує його поверхово або помилково, не може застосувати інформацію на практиці. Наприклад, управлінець погоджує технічні вимоги, не

розуміючи ключових термінів, або керівник неправильно трактує фінансові показники, подані без пояснень. Зменшення бар'єра глибини забезпечується адаптацією складності матеріалу (коротке резюме та окремо деталізований додаток), наявністю глосарію, пояснювальних приміток і прикладів, проведенням інструктажів або навчання, а також перевіркою розуміння через узагальнення змісту одержувачем «своїми словами».

3. Бар'єр широти. Він пов'язаний не з браком знань загалом, а з їх надмірною вузькістю. Одержувач має компетентність лише у своїй спеціалізації й не сприймає інформацію ширшого, системного або міждисциплінарного характеру. Через це виникає так би мовити «розрив контексту». Рішення оптимізують локальні показники, але шкодять загальному результату. Прикладом може бути оцінювання проєкту лише з технічної точки зору без урахування правових чи соціальних наслідків або вузьке трактування завдань підрозділом без розуміння суміжних процесів. Подоланню сприяють кросфункціональні команди, спільні наради типу «бізнес–IT–юристи–фінанси», візуалізація процесів (карти процесів), узгоджені цілі (OKR/KPI) та регулярне пояснення контексту.

Географічний бар'єр. Він виникає через просторову віддаленість учасників обміну, що ускладнює доступ до людей, документів і ресурсів, підсилює затримки та ризик спотворень, особливо коли комунікація залежить від посередників або паперових носіїв. Типові ситуації, - віддалені філії, які отримують інформацію із запізненням, або необхідність пересилати документи фізично. Зменшенню географічного бар'єра сприяють електронний документообіг, хмарні сховища з контрольованим доступом, відеокомунікації, спільні робочі простори, єдині стандарти звітності та резервні канали для критичних повідомлень.

Часовий бар'єр. Пов'язаний з розривом у часі між формуванням повідомлення та його отриманням, коли інформація надходить запізно або не тоді, коли вона потрібна для рішення. Унаслідок цього дані втрачають актуальність, а управлінські рішення приймаються за протермінованими даними.

Прикладом може бути оновлення критичних показників раз на тиждень або звіт про інцидент після того, як ситуація вже змінилася. Подолання потребує регламентів оперативності (дедлайнів), автоматичних нагадувань, дашбордів з регулярним оновленням, тригерних сповіщень при відхиленнях показників, а також коротких синхронізаційних нарад у періоди підвищених ризиків.

Державно-політичний бар'єр. Його спричиняють відмінності у регулюванні інформаційно-документаційних процесів між країнами або юрисдикціями, тобто у стандартах, процедурах, вимогах до документів, тощо. У практиці це проявляється, коли партнер або орган влади вимагає інший формат документів чи звітів, або коли передавання даних обмежене правилами певної країни. Зменшення бар'єру забезпечується правовим аналізом і комплаєнсом, узгодженими протоколами обміну, використанням стандартизованих форматів, мінімізацією даних (лише необхідне), а також застосуванням знеособлення там, де це доречно.

Режимний бар'єр. Він пов'язаний з обмеженням доступу до інформації через конфіденційність, державну таємницю або інші режими доступу. У нормі це механізм захисту, але інколи він перетворюється на бар'єр, коли «режимність» використовується як формальний привід не надавати дані навіть там, де можна надати узагальнену або знеособлену інформацію. Типові проблеми: відсутність доступу у працівника до документів, потрібних для виконання задачі, або безпідставне завищення рівня секретності. Рішеннями є чітка політика класифікації інформації, процедурно зрозумілий порядок отримання доступу, логування дій, розділення чутливих даних і надання агрегованих/знеособлених версій, а також навчання персоналу з інформаційної безпеки.

Семантичний бар'єр. Виникає через різне тлумачення тих самих слів, термінів і символів. Багатозначність, різні «смислові поля», використання жаргону, професійних кодів або групових умовностей, все це спричиняє проблему семантики. У результаті люди ніби говорять однією мовою, але вкладають різний зміст. Наприклад, слово "терміново" або "погоджено" інтерпретується по-різному, що породжує конфлікти й збої виконання.

Зменшення семантичного бар’єра вимагає максимально простих формулювань, уникнення жаргону в офіційних повідомленнях, створення глосаріїв і стандартів термінів, попереднього узгодження ключових понять, а також обов’язкової перевірки розуміння через коротке підсумування домовленостей.

Мовний бар’єр. Зумовлений незнанням або слабким знанням мови, різним рівнем володіння, а також труднощами з професійною лексикою. Це призводить до втрати нюансів, неточного перекладу та ризиків неправильного виконання інструкцій. Це можуть бути міжнародні команди, де частина учасників не впевнено працює англійською, або юридичні чи технічні тексти, переклад яких змінює сенс. Подолання передбачає визначення робочої мови і стандартів якості, навчання, використання професійного перекладу для критичних документів, двомовні шаблони, редагування на ясність (простота речень, структурованість), а для важливих матеріалів — рецензування перекладу.

Технічний бар’єр. Він виникає через нестачу обладнання, слабку інфраструктуру, технічну несумісність програм або низький рівень автоматизації, що змушує використовувати обхідні канали (ручне перенесення даних, e-mail замість інтегрованих баз). Типові випадки - різні підрозділи працюють у несумісних системах, нестабільний інтернет зриває комунікації, а дані передаються з неповними реквізитами. Зменшення бар’єра потребує стандартизації ІТ-ландшафту, єдиних форматів даних і довідників, резервування критичних каналів, оновлення інфраструктури та належної технічної підтримки з урахуванням вимог кібербезпеки.

Економічний бар’єр. Його причина - дефіцит фінансових ресурсів, який обмежує можливості створювати, передавати, зберігати та використовувати інформацію, тобто придбання програм, ліцензій, каналів зв’язку, обладнання, навчання персоналу. Подолання полягає у пріоритизації інвестицій (найкритичніші процеси), підготовці обґрунтування ефекту (економія часу, зниження ризиків), поетапному впровадженні (пілотування а потмі масштабування), а також застосуванні доступних альтернатив (open-source, партнерські чи донорські можливості) там, де це прийнятно.

Психологічний бар’єр. Пов’язаний із психофізичними можливостями людини та її станом у конкретний момент (втома, стрес, розсіяність, слабка пам’ять, імпульсивність, підвищена емоційність або нетерплячість знижують здатність зосередитися й коректно інтерпретувати інформацію). Наприклад, після тривалих нарад учасники пропускають ключові рішення, а в стресі сприймають нейтральні повідомлення як особисту критику. Зниження цього бар’єра забезпечується чітким структуруванням повідомлень, лаконічністю, повтором ключових пунктів, таймінгом, перервами, письмовими підсумками, чек-листами дій та формуванням психологічно безпечного середовища, де уточнення й запитання є нормою.

Ідеологічний бар’єр. Він виникає між людьми або групами через різні системи цінностей, переконань, світогляду чи релігійні установки. Це впливає на те, як інтерпретуються факти, мотиви і наміри, та може перешкоджати досягненню згоди або провокувати конфлікти (різна оцінка управлінських рішень залежно від ціннісних орієнтирів або поляризація аудиторії у публічній комунікації організації). Мінімізувати бар’єр допомагає опора на спільні цілі й правила взаємодії, розмежування фактів і оцінок, прозоре пояснення причин рішень, фасилітація та медіація в конфліктних ситуаціях і використання інклюзивної, нейтральної мови, що знижує ризик загострення протиріч.

Загалом, хоча частина бар’єрів може бути істотно зменшена за рахунок організаційних рішень і сучасних технологій, повністю усунути їх часто складно через людський фактор і межі сприйняття інформації [6, 7, 16, 35, 43].

1.3 Комунікаційна політика підприємства

Комунікаційна політика є важливим елементом системи управління, що забезпечує розвиток підприємства, оскільки від її ефективності значною мірою залежить результативність роботи всього колективу. Визначальне значення при цьому має якість інформаційних потоків, які становлять основу комунікаційної політики. Водночас необхідно підтримувати оптимальний баланс між

досягнутими результатами та витратами на реалізацію відповідних комунікаційних заходів.

Слід також підкреслити, що комунікаційна політика підприємства окреслює його місію у комунікаційному просторі та виступає надбудовою над комунікаційною стратегією. Саме стратегія задає рамку для добору тактичних маркетингових інструментів (тактики маркетингових комунікацій), які застосовуються для досягнення визначеної мети.

Як зазначає Смакограй Д.В. Суб'єктами комунікаційної політики виступають бізнеспартнери, організації масової реклами (план проведення рекламних ATL заходів), методів стимулювання збуту (взаємодії з дистриб'юцією, дилерами, план участі в виставках, ярмарках, розсилках зразків та ін.), зв'язків з громадськістю та здійснення персонального продажу товарів [37].

Загалом виділяють два блоки інструментів комунікативної політики: базові та синтетичні. До базових інструментів комунікативної політики належать: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, паблік рілейшнз та директ-маркетинг. Серед синтетичних інструментів виділяють виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу (рисунок 1.3) [39].

Проаналізуємо інструменти комунікативної політики відповідно до класифікації, яка наведена на рисунку 1.3.

1. Базові інструменти

– Реклама. Це контрольоване підприємством, оплачуване поширення повідомлень через медіа-канали (ТБ, радіо, друк, онлайн-платформи, зовнішня реклама, соціальні мережі). Її основні завдання підвищити обізнаність про товар/послугу, сформувати або підтримати попит, донести переваги, закріпити позиціювання та стимулювати вибір бренду. Перевага реклами: охоплення великих аудиторій та можливість точного планування частоти й формату контакту, недолік - висока вартість і ризик "рекламної сліпоти" за надлишку повідомлень.

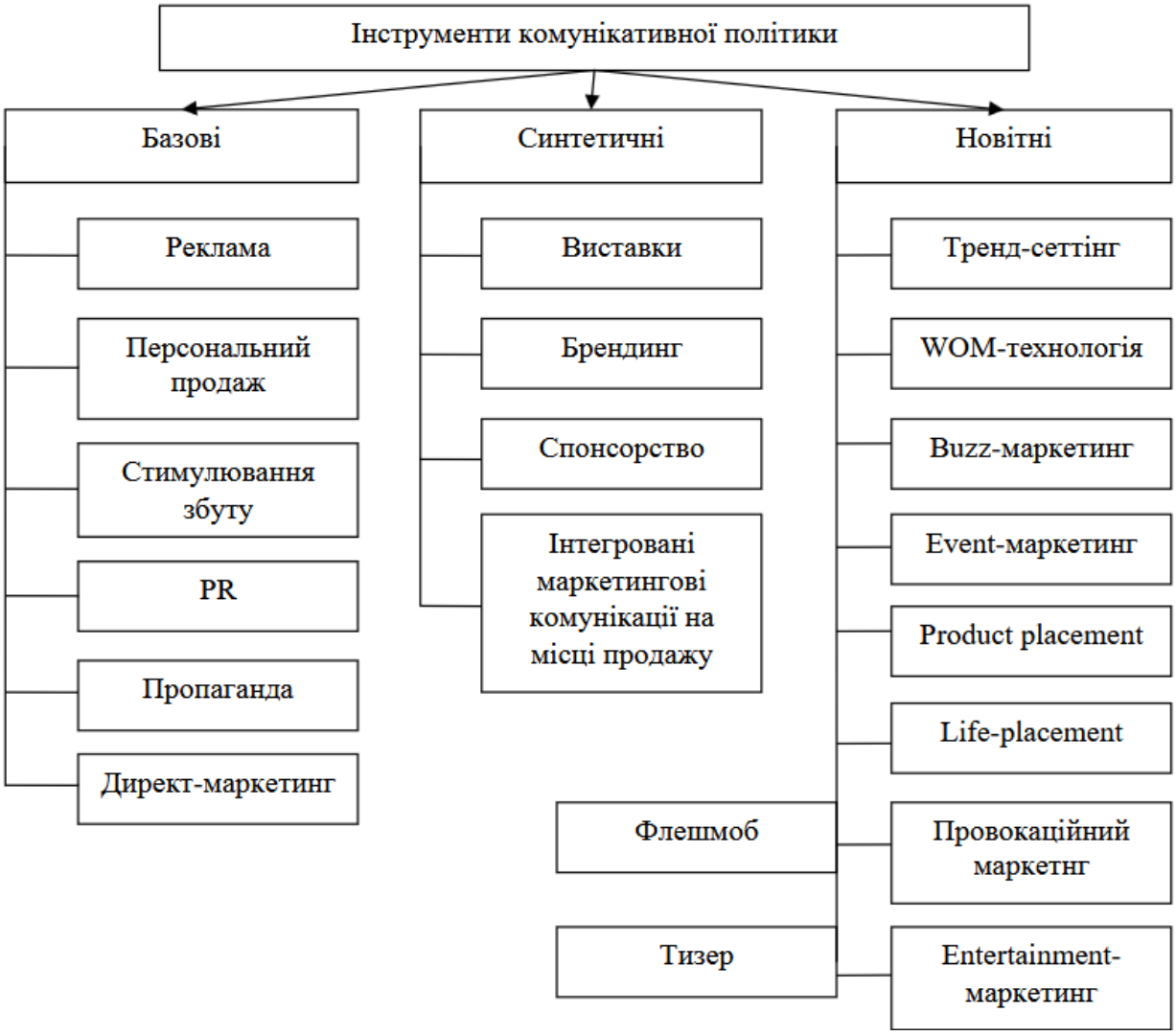


Рисунок 1.3 Інструменти комунікативної політики [39]

– Персональний продаж. Це прямий контакт представника компанії з потенційним клієнтом (офлайн або онлайн), у межах якого відбуваються консультація, демонстрація, обробка заперечень, переговори та закриття угоди. Особливо ефективний у B2B, на ринках складних або дорогих продуктів, де потрібне пояснення цінності та адаптація пропозиції під потреби клієнта. Сильна сторона це гнучкість і персоналізація, слабка - значні витрати часу й ресурсів на одного клієнта.

– Стимулювання збуту. Це набір короткострокових активностей, що підштовхують до купівлі тут і зараз. Застосовуються знижки, купони, акційні

набори, бонуси, дегустації, подарунки, програми лояльності, конкурси тощо. Інструмент добре працює для швидкого збільшення продажів, виведення новинки, очищення складу або активізації попиту в низький сезон. Водночас надмірне використання може «привчити» споживача купувати лише зі знижкою та знижувати сприйняту цінність бренду.

– Пропаганда (паблісіті). Це поширення інформації про компанію або продукт через незалежні джерела (новини, огляди, згадки, публікації), зазвичай без прямої оплати за розміщення. Її сила у підвищенні довіри, адже аудиторія сприймає такий контент як більш нейтральний. Однак компанія має менший контроль над тим, як саме буде подано інформацію, і не завжди може керувати акцентами чи інтерпретаціями.

– Паблік рілейшнз (PR). Це системне управління репутацією та взаєминами зі стейкхолдерами: клієнтами, працівниками, партнерами, медіа, громадськістю, органами влади, професійними спільнотами. PR охоплює прескомунікації, подієві активності, корпоративні та соціальні ініціативи, антикризові комунікації, внутрішні комунікації. Завдання PR - це забезпечити довіру, легітимність і позитивне сприйняття, що особливо важливо в кризових ситуаціях або для компаній із високою суспільною увагою.

– Директ-маркетинг. Це прямі, адресні комунікації з конкретним споживачем або сегментом із можливістю виміряти відгук. Використовуються email-розсилки, SMS, месенджери, каталоги, персональні пропозиції, таргетовані звернення в CRM. Його цінність полягає у персоналізації (звернення під потребу), швидкому тестуванні повідомлень та чітких метриках (відкриття, кліки, конверсії). Водночас потрібно враховувати етичні та правові вимоги до обробки персональних даних і ризик сприйняття як спаму.

2. Синтетичні інструменти

– Виставки. Це участь у галузевих заходах, де компанія презентує продукти/послуги, збирає контакти, проводить переговори, демонструє новинки й відстежує конкурентів. Виставкова діяльність поєднує рекламу, персональний продаж і PR одночасно формує імідж, забезпечує прямий контакт із ринком і

генерує ліди. Ефективність значною мірою залежить від підготовки стенду, матеріалів, команди, сценаріїв переговорів і подальшої роботи з контактами.

– Брендинг. Це комплексна робота зі створення та підтримання бренду: позиціювання, цінності, візуальна айдентика, тон комунікації, асоціації, репутаційні характеристики й досвід взаємодії клієнта з компанією. Брендинг впливає на довіру, лояльність, готовність платити вищу ціну та стабільність попиту. На практиці він реалізується через узгодженість усіх повідомлень і точок контакту від дизайну упаковки та сайту до сервісу і поведінки персоналу.

– Спонсорство. Це підтримка подій, проєктів, команд, соціальних ініціатив або культурних заходів в обмін на комунікаційні вигоди: видимість бренду, асоціацію з цінностями події, зміцнення репутації та доступ до цільової аудиторії. Інструмент ефективний, коли між брендом і об’єктом спонсорства є логічний зв’язок (ціннісний або тематичний), а права спонсора добре продумані (згадки, логотип, активації, контент). Ризик полягає у можливих репутаційних наслідках, якщо подія/партнер матимуть негативний фон.

– Інтегровані маркетингові комунікації в місці продажу (POS/IMC). Це поєднання кількох комунікаційних інструментів безпосередньо в точці продажу з метою вплинути на рішення покупця в момент вибору. Сюди входять мерчандайзинг, POS-матеріали, промоакції, демонстрації, консультації персоналу, оформлення простору, навігація, дегустації тощо. Особливість цього інструменту це максимальна наближеність до купівлі: правильна організація простору й повідомлень може суттєво підвищити конверсію, середній чек і частку імпульсних покупок.

У підсумку, базові інструменти зазвичай відповідають за «окремі» канали впливу, тоді як синтетичні за комплексні рішення, де поєднуються кілька механізмів одночасно. Найвищий ефект комунікативної політики досягається тоді, коли ці інструменти узгоджені між собою за цілями, повідомленнями, цільовими аудиторіями та метриками результативності.

Висновки до 1 розділу.

Підсумовуючи розділ, доцільно наголосити, що комунікація є універсальною умовою життєдіяльності суспільства й організацій, адже саме через обмін повідомленнями забезпечуються взаєморозуміння, узгодження дій, передавання соціального досвіду та підтримання взаємин. Водночас у науковому дискурсі «спілкування» розглядається як ширша категорія взаємодії, а «комунікація» як її більш конкретний, смисловий (знаковий) вимір, зорієнтований на передавання й конструювання значень у соціальній взаємодії.

В управлінській і соціальній практиці комунікації доцільно розуміти багатовимірно: як інформування, вираження емоцій, переконування/вплив, дотримання соціальних норм і ритуалів, а також як невербальне передавання змістів. З огляду на це комунікації можуть класифікуватися за змістом і функцією (інформувальні, експресивні, переконувальні, соціально-ритуальні, паралінгвістичні), за формою подання (усні, письмові, візуальні) та за управлінською спрямованістю і напрямом руху інформації (вертикальні та горизонтальні взаємодії, формальні й неформальні канали тощо).

Комунікаційний процес має чітку логіку та етапність: формування ідеї, кодування, вибір каналу, передавання, декодування й отримання реакції (відгуку), ключову роль серед яких відіграє зворотний зв’язок як механізм перевірки розуміння та корекції повідомлення. Ефективність комунікації підвищується за умови врахування характеристик аудиторії, адекватного «упакування» змісту (словами, символами, невербальними маркерами) та раціонального комбінування каналів, особливо в управлінні та маркетингових комунікаціях.

Варто відмітити, що якість інформаційного обміну визначається сукупністю чинників і бар’єрів. На комунікаційний механізм впливають політичні, соціальні, інформаційні, організаційно-економічні та міжнародні умови, які задають «рамки» взаємодії, ресурсні обмеження, вимоги до змісту й процедур, а також інтенсивність і швидкість потоків інформації. Водночас

комунікації ускладнюються «шумом» і системою бар’єрів (організаційно-управлінських, просторово-часових, нормативно-правових/політичних, ідеологічних, психологічних, семантичних, мовних, технічних, економічних, а також бар’єрами глибини/широти компетентності). Їх подолання передбачає спрощення процедур і маршрутів документів, стандартизацію термінів, розвиток компетентностей, технологічну сумісність, зниження перевантаження, скорочення посередників, дублювання критично важливих даних та системне використання зворотного зв’язку.

Комунікаційна політика підприємства є управлінською надбудовою, яка конкретизує місію організації у комунікаційному просторі та забезпечує узгодженість комунікаційної стратегії з тактичними інструментами. Її результативність залежить від якості інформаційних потоків і водночас потребує оптимізації витрат на комунікаційні заходи. Інструментарій комунікативної політики доцільно розглядати у двох взаємодоповнювальних блоках: базовому (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пропаганда, PR, директ-маркетинг) і синтетичному (виставки, брендинг, спонсорство, інтегровані комунікації в місці продажу), що дає змогу формувати комплексний і керований вплив на цільові аудиторії.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПФАННЕР БАР»: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Пфаннер Бар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пфаннер Бар» (скорочено — ТОВ «Пфаннер Бар», англійською — Pfanner Bar LLC) зареєстроване 25.09.2002 р. та має код ЄДРПОУ 30425482. Розмір статутного капіталу становить 45 703 910,30 грн..

ТОВ «Пфаннер Бар» є українським підрозділом австрійського бренду Pfanner та спеціалізується на виробництві сокової продукції з фруктів, овочів і ягід, що характеризується виразними смаковими властивостями та стабільно високими показниками якості.

Юридична адреса підприємства: Україна, Вінницька область, м. Бар, вул. Червоноармійська, буд. 3.

Основним видом діяльності компанії є 10.32 — виробництво фруктових і овочевих соків. Додатково підприємство здійснює інші види діяльності, зокрема: 10.39 (інші види перероблення та консервування фруктів і овочів), 46.31 (оптова торгівля фруктами й овочами), 46.39 (неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами), 46.90 (неспеціалізована оптова торгівля), 49.41 (вантажний автомобільний транспорт), 52.10 (складське господарство), 36.00 (забір, очищення та постачання води), 46.75 (оптова торгівля хімічними продуктами), 46.21 (оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин), 08.11 (добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю), 08.12 (добування піску, гравію, глин і каоліну), 46.73 (оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням).

Підприємство функціонує в межах правового поля України, що підтверджується державною реєстрацією, визначеним КВЕД-профілем діяльності та формалізованою структурою управління.

Історія бренду Pfanner бере початок з 1856 року, коли Макс Герман Пфаннер придбав у Лаутераху заклад «Gasthaus Hirschen», до складу якого входили невелика пивоварня та винокурня. Уже на ранньому етапі при виробництві напоїв використовували локальну сировину, насамперед яблука та груші. У 1919 році керівництво перейшло до онука засновника — Германа Пфаннера, який розширив бізнес, додавши торгівлю сільськогосподарською продукцією та вином. У 1930-х компанія започаткувала виробництво безалкогольних соків і першою в Австрії застосувала пастеризацію, що суттєво подовжило термін придатності продукції.

Після Другої світової війни розвиток компанії прискорився, зокрема завдяки виходу на зовнішні ринки. У 1960-х роках Pfanner розпочала експорт яблучних концентратів, а в 1970-х — розширила присутність на ринках Близького Сходу. У 1980-х компанія стала одним із піонерів у сегменті холодного чаю та запровадила нові формати пакування. [56] Надалі, починаючи з 1990-х, Pfanner інвестує в оновлення виробництва й нарощує потужності в Австрії, Німеччині, Італії та Україні. У 1999 році компанія започаткувала діяльність в Україні, створивши спільне українсько-австрійське підприємство ТОВ «Пфаннер Бар» на базі Барського консервного заводу. [42] Первинно підприємство діяло як закрите акціонерне товариство, а в подальшому було трансформоване у товариство з обмеженою відповідальністю.

Діяльність ТОВ «Пфаннер Бар» регламентується Статутом, затвердженим у 2018 році. Згідно з цим документом, підприємство провадить виробничу, торговельну та науково-дослідну діяльність, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів, отримання прибутку та реалізацію економічних інтересів засновників і трудового колективу. Водночас суттєвим напрямом є експортна орієнтація — постачання продукції до Австрії (Pfanner) для забезпечення європейського ринку якісною сировиною для сокового виробництва.

Відповідно до Статуту, предмет діяльності підприємства охоплює, зокрема: заготівлю, вирощування, зберігання та закупівлю сільськогосподарської продукції; виготовлення і продаж сокових концентратів та фруктово-овочевих напоїв (у т.ч. безалкогольних, слабоалкогольних і алкогольних); випуск консервованої продукції та харчових ароматизаторів; оптову і роздрібну реалізацію власної продукції із розвитком дилерської/дистриб'юторської мережі; виконання НДДКР, упровадження інновацій і розроблення нових продуктів; операції з об'єктами інтелектуальної власності (ліцензії, патенти, технічна документація); будівельно-ремонтні та монтажні роботи; логістичні, транспортні, експедиторські, консалтингові та маркетингові послуги; організацію професійних заходів (виставок, конференцій, семінарів, навчання персоналу); зовнішньоекономічну діяльність (імпорт/експорт, представництво компаній тощо).

Підприємство має право укладати правочини, набувати майнові й немайнові права, а також виступати стороною у судових спорах; при цьому компанія та держава не відповідають за зобов'язання одна одної. Додатково зазначимо, що підприємство дотримується санітарних і екологічних вимог, проходить перевірки уповноважених органів та здійснює податкові платежі відповідно до законодавства України.

Виробнича діяльність ТОВ «Пфаннер Бар» спрямована на випуск високоякісної сировини для сокової індустрії, насамперед яблучного концентрату, ароми та вичавок, які експортуються до країн ЄС, передусім — в Австрію. Технологічний цикл організовано на сучасних виробничих лініях із дотриманням вимог безпечності та якості харчової продукції, зокрема стандартів HACCP та ISO 22000.

Переробка здійснюється на підприємстві, оснащеному повним комплексом обладнання для приймання, підготовки, пресування та концентрування фруктової сировини. Основною сировиною виступають яблука, що надходять як із власних садівничих господарств (зокрема, ТОВ «Пфаннер Агро» та ТОВ «Міжлісся»), так і від місцевих виробників за контрактними

умовами. Співпраця з фермерськими господарствами Вінницької області дозволяє стабілізувати завантаження потужностей і підтримувати контроль якості сировини, що має вирішальне значення для експортно орієнтованої продукції.

Ключові операції технологічного циклу включають приймання й первинний контроль якості (перевірка відповідності вимогам, зважування, сортування), миття та подрібнення плодів на спеціалізованих машинах, отримання первинного соку шляхом пресування, освітлення (кларифікацію) через ферментативну обробку, фільтрацію та центрифугування, концентрування у вакуум-випарних установках до рівня 70° Brix, фасування в асептичні ємності (зокрема bag-in-box) та поетапний лабораторний контроль якості із залученням акредитованої лабораторії підприємства.

Виробничий комплекс сформований із технічних засобів провідних європейських виробників. Зокрема, переробні лінії представлені обладнанням Voran (Австрія), Bucher (Швейцарія), Bertuzzi (Італія), Flottweg (Німеччина) та Tetra Pak (Швеція), що забезпечує точність операцій, енергоефективність і високий рівень автоматизації. Паралельно використовується частина обладнання, що збереглася з періоду роботи Барського консервного заводу (виготовлення Барського машинобудівного заводу) і залучається переважно на допоміжних або підготовчих етапах. Його технічний стан підтримується власною ремонтною службою, що дає змогу подовжувати ресурс експлуатації та модернізувати окремі вузли відповідно до поточних потреб.

Наявні потужності допускають адаптацію виробничого процесу до переробки інших видів сировини, що формує перспективи розширення асортименту. Сировинний потенціал Вінницької області, з огляду на розвинуте садівництво, створює сприятливі передумови для такого розширення.

Організаційна структура підприємства (рис. 2.1) має лінійний характер: кожен підрозділ підпорядковується одному керівнику, а управлінські впливи реалізуються через вертикальну ієрархію. Така модель забезпечує чіткість підпорядкування, прозорий розподіл відповідальності, спрощення контролю та

дисципліну виконання виробничих завдань, що є особливо важливим для підприємств зі стандартизованими процесами, контрактною орієнтацією та необхідністю дотримання виробничих графіків.

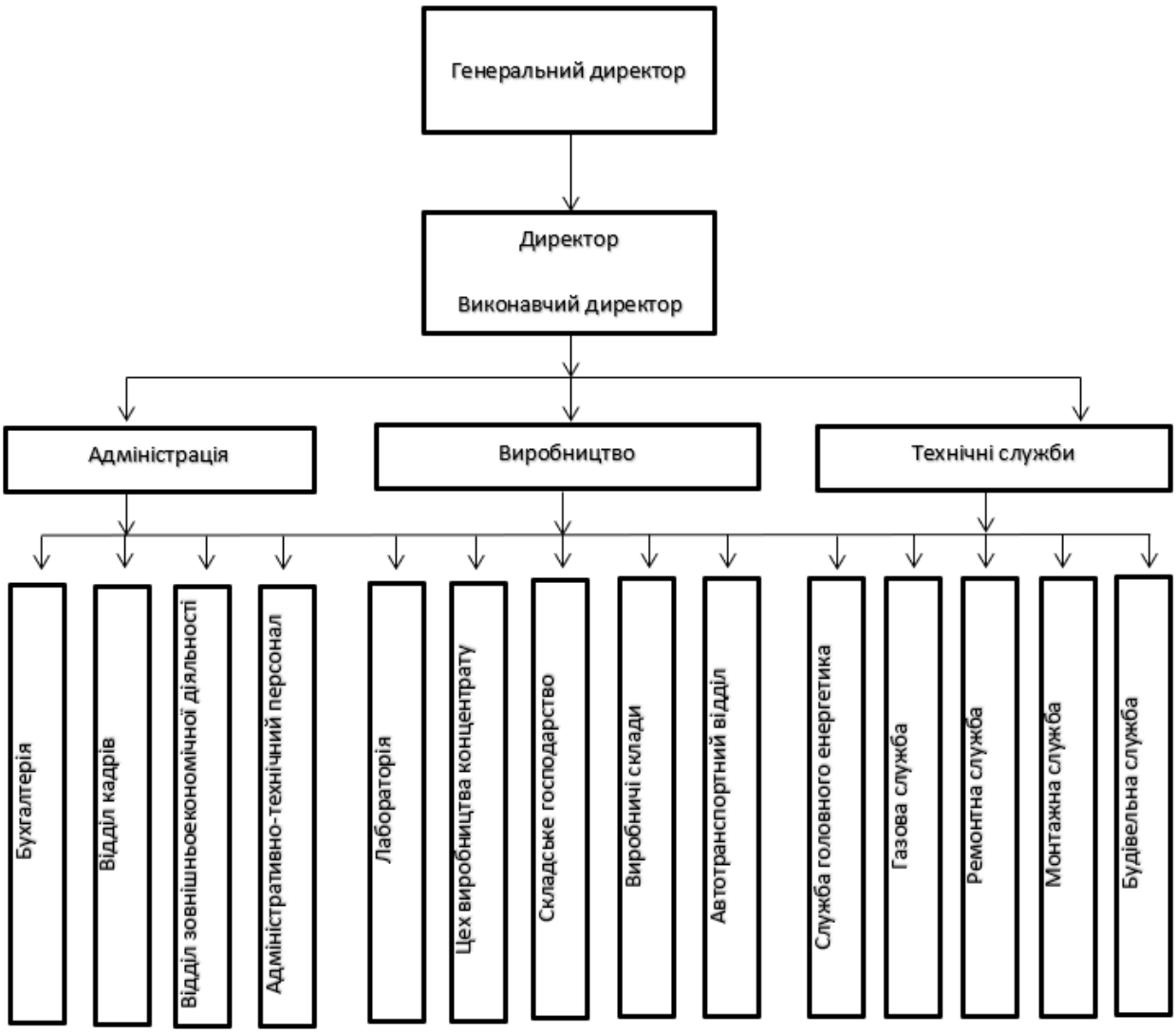


Рисунок 2.1 Організаційна структуру підприємства

Водночас лінійна організаційна структура має низку характерних обмежень. Насамперед вона часто призводить до перевантаження керівників, оскільки значна частина управлінських питань концентрується на верхніх рівнях ієрархії. У результаті керівний склад змушений одночасно контролювати широкий спектр операційних і адміністративних задач, що знижує можливості

для стратегічного планування та системного розвитку. Додатковим наслідком є уповільнення ухвалення рішень, через вертикальний характер підпорядкування інформація та погодження рухаються по ланцюгу знизу вгору і “верху вниз, що подовжує час реакції на відхилення у виробничому процесі або зміни у зовнішньому середовищі. Також лінійна модель, як правило, характеризується недостатньою гнучкістю, оскільки вона менш ефективна в ситуаціях, коли потрібні швидкі міжфункціональні узгодження, проєктна робота чи паралельне управління кількома ініціативами.

З огляду на це, у разі подальшого зростання підприємства, розширення ринків збуту або запуску нових виробничих напрямів доцільним може стати поетапний перехід до лінійно-функціональної моделі управління. Такий підхід передбачає збереження чіткої вертикалі підпорядкування, але доповнення її функціональними службами (наприклад, з якості, логістики, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій), які забезпечують методичну підтримку, стандарти, аналіз і контроль у своїй сфері. Це створює умови для делегування частини повноважень, зниження навантаження на лінійних керівників і підвищення професійної якості управлінських рішень за рахунок експертності профільних підрозділів.

Крім того, лінійно-функціональна структура підвищує адаптивність організації: спрощує координацію між підрозділами, прискорює обмін інформацією, дозволяє швидше впроваджувати зміни в технологіях і стандартах, а також ефективніше керувати ризиками та якістю. Практично це може реалізовуватися через поступові кроки: визначення функціональних зон відповідальності, запровадження регламентів взаємодії, формування системи показників (KPI) для функцій і лінійних керівників та поступове розширення повноважень на середньому рівні управління. Такий еволюційний перехід дозволяє уникнути різких організаційних змін і водночас забезпечити підприємству кращу керованість та стійкість у разі ускладнення виробничої й ринкової діяльності.

Проаналізуємо ключові показники діяльності ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники

ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, 2024/2022 (+/-)	Відносне відхилення, 2024/2022 (%)
Дохід від реалізації продукції	289196	482908	577016	287820	99,52
Собівартість	208354	362868	475972	267618	128,44
Чистий прибуток	21255	24859	32287	11032	51,90
Валовий прибуток	80842	120040	101044	20202	24,99
Активи	183242	214484	307957	124715	68,06
Гроші та їх еквіваленти	2433	8020	2550	117	4,81
Поточні зобов'язання	19720	26103	87289	67569	342,64
Власний капітал	163522	188381	220668	57146	34,95

Упродовж досліджуваного періоду підприємство суттєво наростило обсяги реалізації. Виручка зросла з 289196 тис. грн. у 2022 році до 577016 тис. грн. у 2024 році. Абсолютне збільшення становило 287820 тис. грн., а темп приросту 99,52 %, тобто фактично майже подвійне зростання. Така динаміка

може свідчити про розширення ринків збуту, збільшення виробничих обсягів і загальне посилення позицій компанії на ринку.

Паралельно зростали витрати на виробництво. Собівартість на ТОВ «Пфаннер Бар» підвищилася з 208354 тис. грн. у 2022 році до 475972 тис. грн. у 2024 році, що означає приріст на 267618 тис. грн. або 128,44 %. Важливо, що темпи зростання собівартості випереджали темпи зростання доходу, що може вказувати на подорожчання сировини, енергоносіїв, транспортно-логістичних послуг, а також на загальне посилення інфляційного тиску на витратну частину.

Валовий прибуток ТОВ «Пфаннер Бар» за період збільшився з 80842 тис. грн. у 2022 році до 101044 тис. грн. у 2024 році, тобто на 20202 тис. грн. (або на 24,99 %). Водночас у 2023 році цей показник був максимальним (120040 тис. грн.), а в 2024 році спостерігалося його зниження. Така зміна узгоджується з тенденцією зростання собівартості й може означати звуження валової маржі навіть за умов збільшення обсягів продажу.

Чистий прибуток ТОВ «Пфаннер Бар» у 2022–2024 роках також зростав, з 21255 тис. грн. до 32287 тис. грн.. Абсолютний приріст становив 11 32 тис. грн., що відповідає 51,90 %. Проте швидкість приросту чистого прибутку є нижчою порівняно з темпами зростання виручки, а отже, фінансовий результат не встигає за масштабуванням продажів через підвищення витрат і, ймовірно, збільшення навантаження на операційну діяльність.

Загальна вартість активів підприємства ТОВ «Пфаннер Бар» зросла з 183242 тис. грн. у 2022 році до 307957 тис. грн. у 2024 році (приріст склав 124715 тис. грн. або 68,06 %). Це, як правило, відображає розширення матеріально-технічної бази, інвестування у виробничі потужності, оновлення обладнання або збільшення обсягу оборотних активів для підтримки зростання діяльності.

При цьому грошові кошти та їх еквіваленти на ТОВ «Пфаннер Бар» за підсумком 2024 року майже не змінилися відносно 2022 року, 2433 тис. грн. проти 2550 тис. грн. (приріст лише 117 тис. грн., або 4,81 %). Хоча у 2023 році спостерігався різкий тимчасовий стрибок до 8020 тис. грн., у 2024 році обсяг грошей знову зменшився. Така траєкторія може свідчити про активні

інвестиційні витрати, збільшення потреби в оборотному капіталі або зростання дебіторської заборгованості, що вимиває ліквідні ресурси.

Особливу увагу привертає динаміка поточних зобов'язань ТОВ «Пфаннер Бар», вони збільшилися з 19720 тис. грн. у 2022 році до 87289 тис. грн. у 2024 році, тобто на 67569 тис. грн. (+342,64 %). Таке зростання може означати розширення короткострокового фінансування за рахунок кредитів, зростання кредиторської заборгованості перед постачальниками або загальне збільшення обсягу операцій, що потребують більших поточних залучень.

Власний капітал ТОВ «Пфаннер Бар» у 2022–2024 роках зріс з 163522 тис. грн. до 220668 тис. грн. (приріст 57 46 тис. грн. або 34,95%). Попри позитивну динаміку, темпи нарощення капіталу помітно нижчі, ніж темпи зростання поточних зобов'язань. Це означає, що у структурі джерел фінансування зростає вага позикових ресурсів, а фінансова залежність від короткострокових зобов'язань посилюється.

Далі розглянемо ліквідність і рентабельність ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022–2024 роки (табл. 2.2), порівнюючи фактичні значення з типовими нормативними орієнтирами.

Таблиця 2.2

Значення ліквідності діяльності та рентабельності ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,66	7,23	3,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,97	1,66	0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,31	0,03
Валова рентабельність продажів	27,95	24,86	17,51
Рентабельність продажів (нетто)	7,35	5,15	5,60
Рентабельність операційної діяльності	9,19	6,52	6,58
Рентабельність активів	11,60	12,50	12,36
Рентабельність власного капіталу	13,00	14,13	15,79

За всі три роки коефіцієнт поточної ліквідності на ТОВ «Пфаннер Бар» значно перевищував рекомендований діапазон 1,5–2,5: у 2022–2023 роках він становив 7,66 і 7,23, а у 2024 році знизився до 3,23. Формально це означає високу здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак надто високі значення можуть вказувати на нераціональну структуру оборотного капіталу — надмірне накопичення запасів або значну дебіторську заборгованість, тобто заморожування ресурсів із нижчою віддачею. Зниження показника в 2024 році демонструє тенденцію до погіршення ліквідної позиції, що, ймовірно, зумовлено різким зростанням поточних зобов'язань і змінами у складі оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Пфаннер Бар» у 2022 році був надзвичайно високим (5,97), що вказує на потенційну можливість покриття зобов'язань без реалізації запасів. У 2023 році він знизився до 1,66, залишаючись вище умовної норми 0,7–1,0, а у 2024 році впав до 0,37, тобто став суттєво нижчим за норматив. Це означає, що у 2024 році підприємству бракувало швидколіквідних активів (без запасів) для покриття поточних зобов'язань, і виконання короткострокових зобов'язань почало значною мірою залежати від швидкості реалізації запасів і надходження коштів від дебіторів. Така ситуація підвищує ризики поточної платоспроможності в разі коливань попиту або затримок платежів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Пфаннер Бар», який характеризує можливість негайного погашення зобов'язань лише грошима, у 2022 році становив 0,12 (нижче рекомендованих 0,2–0,35), у 2023 році зріс до 0,31 (в межах нормативу), а у 2024 році різко знизився до 0,03. Це фактично означає, що грошові кошти в 2024 році покривали лише близько 3 % поточних зобов'язань, тобто підприємство стало дуже чутливим до будь-яких затримок у надходженні коштів та до змін у швидкості обороту оборотних активів.

Оцінка рентабельності ТОВ «Пфаннер Бар» демонструє загалом позитивну, але неоднорідну динаміку. Валова рентабельність продажів

зменшилася з 27,95 % у 2022 році до 24,86 % у 2023 році та до 17,51 % у 2024 році. Це свідчить про звуження валової маржі, що узгоджується з випереджальним зростанням собівартості та, ймовірно, обмеженою можливістю підвищувати ціни пропорційно витратам. Чиста рентабельність продажів коливалася у межах 7,35 % (2022), 5,15 % (2023) та 5,60 % (2024). Хоча показник залишається в прийнятному для реального сектору діапазоні, у 2023–2024 роках він перебуває ближче до нижньої межі, що зменшує запас міцності підприємства для покриття непередбачуваних витрат і фінансування розвитку.

Рентабельність операційної діяльності ТОВ «Пфаннер Бар» знизилася з 9,19 % у 2022 році до 6,52–6,58 % у 2023–2024 роках. Отже, операційна діяльність лишається прибутковою, однак можливості для маневру за витратами та збереження маржинальності стали більш обмеженими. Водночас показники дохідності капіталу та активів залишаються на високому рівні. Рентабельність активів становила 11,60 % у 2022 році, 12,50 % у 2023 році та 12,36 % у 2024 році, що свідчить про ефективне використання активів. Рентабельність власного капіталу зросла з 13,00 % у 2022 році до 14,13 % у 2023 році та 15,79 % у 2024 році, тобто досягнула рівня, який можна вважати привабливим для власників.

Отже, за 2022–2024 роки ТОВ «Пфаннер Бар» продемонструвало суттєве зростання масштабів діяльності та нарощення активів і прибутку, однак паралельно посилився витратний тиск, знизилися показники валової маржі, а також погіршилися параметри швидкої та абсолютної ліквідності на фоні різкого збільшення поточних зобов’язань. Це означає, що подальше зростання доцільно супроводжувати заходами з управління собівартістю, оптимізації структури оборотних активів і контролю короткострокової заборгованості, щоб зберегти фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Далі розглянемо основні фінансово-господарські показники ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022–2024 рр. (табл. 2.3).

Упродовж 2022–2024 рр. балансова вартість активів ТОВ «Пфаннер Бар» зросла на 68,06% — з 183242 тис. грн. до 307 957 тис. грн. Водночас характер

цього зростання є переважно оборотним, а не інвестиційним, оскільки ключові зміни відбулися насамперед у складі оборотних активів.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Пфаннер Бар» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн	Абсолютне відхилення, %
Усього активів	183242	214484	307957	124715	68,06
Необоротні активи	32239	25 866	25934	-6305	-19,56
Готова продукція	6210	119284	195002	188792	3 040,13
Дебіторська заборгованість	115186	35327	29314	-85872	-74,55
Власний капітал	163522	188381	220668	57146	34,95
Довгострокові зобов’язання	0	0	0	0	0,00
Кредиторська заборгованість	4842	6010	84644	79802	1 648,12
Поточні зобов’язання	14783	15247	2453	-12330	-83,4
Інші поточні зобов’язання	95	4846	192	97	102,11

Так, необоротні активи ТОВ «Пфаннер Бар» скоротилися з 32239 тис. грн. у 2022 р. до 25934 тис. грн. у 2024 р., тобто на 6305 тис. грн. (зменшення н 19,56%). Їх частка в загальному обсязі активів зменшилася орієнтовно з 17,6 % до 8,4 %. Така тенденція вказує на відсутність суттєвого нарощення або оновлення основних засобів у період зростання масштабів діяльності. Ймовірно,

процеси амортизації, фізичного зношення чи вибуття активів переважали над обсягами капіталовкладень. За умови подальшого збільшення виробничого навантаження це може сформувати ризики технологічної зношеності та потреби в прискореній модернізації в середньостроковій перспективі.

Найбільш суттєва зміна спостерігається за статтею «готова продукція». Її обсяг збільшився з 6210 тис. грн. у 2022 р. до 195002 тис. грн. у 2024 р., що означає приріст на 188792 тис. грн. або на 3040,13 %. Частка готової продукції в активах зросла приблизно з 3,4 % до понад 63 %. Це свідчить про різке накопичення товарних запасів на складах, тобто про політику формування значного запасу готової продукції. Така ситуація може мати дві логіки: по-перше, підприємство могло свідомо нарощувати запас для стабілізації постачань і підготовки до розширення збуту (що частково є виправданим у нестабільних умовах, зокрема під час воєнних ризиків); по-друге, ймовірне й уповільнення реалізації, коли темпи виробництва перевищують фактичні темпи продажів. У будь-якому випадку це означає суттєве «зв’язування» оборотного капіталу, що прямо корелює зі зниженням швидкої та абсолютної ліквідності.

Паралельно дебіторська заборгованість ТОВ «Пфаннер Бар» різко скоротилася з 115186 тис. грн. у 2022 р. до 29314 тис. грн. у 2024 р., тобто на 85872 тис. грн. або на 74,55 %. Її частка в активах зменшилася орієнтовно з 62,9 % до 9,5 %. Такі зміни можуть свідчити про посилення платіжної дисципліни покупців, зміну кредитної політики підприємства (перехід на передоплату чи жорсткіші умови розрахунків), скорочення продажів із відстрочкою платежу. З позиції ризиків неплатежів це є позитивним чинником, однак у поєднанні зі стрімким зростанням запасів готової продукції така динаміка може опосередковано вказувати на те, що продукція частково застрягає на складі, тобто не трансформується у виручку та дебіторську заборгованість в очікуваному темпі.

Узагальнюючи структуру активів, можна зробити висновок, що баланс підприємства за 2022–2024 рр. зростав переважно за рахунок перерозподілу оборотних активів, від дебіторської заборгованості до запасів готової продукції,

на фоні скорочення необоротних активів. Це підтверджує, що розвиток у цей період відбувався радше через нарощення оборотного капіталу, ніж через інвестування в довгострокові активи.

У пасиві балансу ТОВ «Пфаннер Бар» також відбулися значні зрушення, що впливають на фінансову стійкість. Власний капітал збільшився з 163522 тис. грн. у 2022 р. до 220668 тис. грн. у 2024 р. (зростання на 34,95 %). Проте темпи його приросту були нижчими за темпи зростання активів, унаслідок чого частка власного капіталу в пасивах скоротилася приблизно з 89,2 % до 71,7 %. Підприємство, таким чином, зберігає загалом високу фінансову автономію, однак частка залучених джерел фінансування помітно підвищилася.

Довгострокові зобов'язання ТОВ «Пфаннер Бар» протягом усіх трьох років відсутні. Це означає, що підприємство фактично не використовує довгострокове позикове фінансування для розвитку. З одного боку, така модель знижує боргові ризики та відсоткове навантаження, з іншого - обмежує можливість системного інвестування в модернізацію, оскільки потреби зростання доводиться покривати переважно короткостроковими ресурсами.

Найбільш виражена зміна у пасивах стосується кредиторської заборгованості ТОВ «Пфаннер Бар». Вона зросла з 4842 тис. грн. у 2022 р. до 84644 тис. грн. у 2024 р., тобто на 1648,12 %. Її частка в активах збільшилася приблизно з 2,6 % до 27,5 %. Це свідчить, що підприємство активно фінансує зростання оборотного капіталу за рахунок комерційного кредиту постачальників (відстрочення платежів). Фактично значна частина ресурсів, вкладених у готову продукцію, забезпечується саме кредиторською заборгованістю. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від банківських позик, однак підвищує ризики щодо стабільності постачання: будь-яке погіршення умов відстрочки, обмеження лімітів або вимога швидших розрахунків можуть спричинити напруження ліквідності.

Поточні зобов'язання ТОВ «Пфаннер Бар» за даними табл. 2.3 зменшилися з 14783 тис. грн. до 2453 тис. грн. (83,4 %), а їх частка у пасивах знизилась з близько 8,1 % до менш ніж 1 %. З урахуванням співвідношення

показників табл. 2.3 та загальних поточних зобов’язань у попередній таблиці можна зробити висновок про внутрішній перерозподіл короткострокових джерел, замість класичних поточних зобов’язань (імовірно, короткострокових кредитів чи позик) підприємство значною мірою перейшло до фінансування через кредиторську заборгованість постачальникам.

Інші поточні зобов’язання залишаються несуттєвими за масштабом, а саме з 95 тис. грн. у 2022 р. до 192 тис. грн. у 2024 р. (у відносному вимірі зростання значне, але в абсолютних сумах — мінімальне). Такі коливання можуть бути пов’язані з розрахунками з бюджетом, персоналом, нарахуваннями та поточними платежами і, загалом, істотно не змінюють фінансового профілю підприємства.

Отже, результати аналізу табл. 2.3 дозволяють охарактеризувати фінансово-господарську модель ТОВ «Пфаннер Бар» у 2022–2024 рр. як модель інтенсивного нарощення оборотного капіталу, значного накопичення запасів готової продукції та активного використання комерційного кредиту постачальників. Водночас така структура балансу супроводжується поступовим зниженням «запасу міцності» за ліквідністю та певним тиском на маржинальність, що обумовлює потребу посилення управління запасами, контролю кредиторської заборгованості та більш зваженої інвестиційної політики з метою підтримання довгострокової стійкості підприємства.

2.2 Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Пфаннер Бар»

Комунікативна політика ТОВ «Пфаннер Бар» загалом сформована відповідно до логіки міжнародного B2B-ринку, де ключовими чинниками успіху є довіра, доказовість якості, передбачуваність постачання та здатність постачальника працювати у стандартизованих закупівельних циклах великих клієнтів. Це означає, що комунікації підприємства мають не стільки масовий рекламний характер, скільки виконують функцію професійного інформування та підтвердження відповідності вимогам партнерів. Власне, у такій моделі

комунікативна політика стає продовженням системи управління якістю й операційною дисципліною: вона має допомагати клієнту швидко отримати технічні дані, переконатися у сертифікації, оцінити стабільність виробництва і зрозуміти, що постачальник здатен виконувати зобов'язання вчасно та у потрібному обсязі.

У цифровому вимірі комунікації підприємства вибудувані досить раціонально. Офіційний сайт ТОВ «Пфаннер Бар» фактично виконує роль «центру довіри», де концентрується технічна інформація, специфікації продуктів і підтвердження якості. Для B2B-компанії це критично важливо, оскільки перший контакт із потенційним партнером дуже часто починається не з емоційної реклами, а з перевірки: чи є повний перелік характеристик, які документи підтверджують безпечність і якість, наскільки прозоро подані умови, чи видно зв'язок із міжнародним брендом. Акцент на пошуковій присутності за низькочастотними професійними запитами та розміщення в міжнародних каталогах постачальників також відповідає специфіці ринку інгредієнтів і концентратів, де попит формується вузьким колом закупівельників, а релевантність та «знаходжуваність» у спеціалізованих системах часто важливіші за широту охоплення.

LinkedIn у цьому контексті є логічним каналом для підтримки комунікації з міжнародними партнерами, формування професійної присутності та трансляції ключових сигналів на кшталт сертифікації, сталості й розвитку виробничих стандартів. Важливо й те, що такий канал працює не одноразово, а підтримує довгострокові відносини: він допомагає «тримати контакт» між виставками, перемовинами, аудитами та підписанням контрактів.

Ключовим елементом комунікативної політики підприємства є участь у міжнародних виставках і галузевих заходах, що для «Пфаннер Бар» виконують роль основного механізму лідогенерації та масштабування контрактної бази. У B2B-сегменті виставки є значно більше, ніж демонстрацією продукту, це середовище, де відбувається первинний відбір постачальників, де

закупівельники порівнюють стандарти, задають технічні запитання, оцінюють виробничі потужності й, по суті, проводять швидку «попередню кваліфікацію».

Представлення українського підприємства на майданчиках рівня Anuga, SIAL чи Gulfood, а також на спеціалізованих органічних виставках, зокрема BioFach, створює підприємству важливі переваги. По-перше, воно відкриває доступ до великих міжнародних закупівельних каналів та прискорює перехід від першого контакту до предметних переговорів. По-друге, органічний сегмент, підкріплений сертифікацією, дозволяє працювати з партнерами, які мають вищі вимоги до доказовості та стабільності, але часто демонструють більшу готовність до довгострокових контрактів і преміальних умов. По-третє, виставкова активність підтримує впізнаваність у професійному середовищі та формує «присутність на мапі» міжнародних постачальників, що є важливим для компаній, які працюють у логіці тендерів і регулярних закупівель.

Водночас репутаційний блок комунікаційної політики ТОВ «Пфаннер Бар» також має виражену практичну спрямованість. У національному контексті він пов’язаний із соціальною відповідальністю, підтримкою місцевої громади, створенням робочих місць та демонстрацією прозорості як платника податків. Для підприємства, яке функціонує у конкретній громаді, ці меседжі не є декоративними, вони формують соціальну легітимність і знижують ризики конфліктів з місцевим середовищем, що в умовах нестабільності має стратегічне значення. Для міжнародних партнерів ключовими є екологічні та сталі практики, зокрема акценти на «Zero Waste», використанні вторинної сировини, відповідальному ставленні до ресурсів. У європейському B2B-середовищі це перетворюється на конкурентну перевагу, оскільки багато закупівельників оцінюють постачальників не лише за ціною та якістю, а й за відповідністю принципам сталості, прозорості та відповідального виробництва. Додатково участь у профільних асоціаціях підсилює інституційну довіру. Компанія стає «видимою» в професійній спільноті, що полегшує нетворкінг, обмін інформацією і доступ до галузевих стандартів.

Важливо, що ядро B2B-комунікацій «Пфаннер Бар» базується на прямих продажах і системному управлінні клієнтськими акаунтами. Саме цей інструмент є фундаментом у сегменті концентратів і сировини для виробництва напоїв та харчових продуктів, оскільки рішення про співпрацю тут ухвалюються не імпульсивно, а через послідовні етапи: технічне узгодження, перевірка документів і сертифікації, тестування зразків, аудит виробництва, погодження умов постачання та фінальних комерційних параметрів.

У цьому процесі сертифікації FSSC 22000, ISO 22000 та Organic стають не формальністю, а фактичним «маркетинговим активом», який забезпечує доказовість, скорочує цикл прийняття рішення закупівельником і підвищує ймовірність включення постачальника у список кваліфікованих партнерів. Регулярні розсилки й технічна документація, що інформують клієнтів про врожайність сезону, наявність залишків на складах та цінову динаміку, мають важливий ефект: вони забезпечують передбачуваність, знижують невизначеність у плануванні закупівель і підтримують постійний контакт навіть у міжсезоння.

Разом із тим аналіз фінансово-господарських результатів за 2022–2024 роки показує, що при загалом ефективній зовнішній комунікації та здатності нарощувати виручку ТОВ «Пфаннер Бар» стикається з ознаками внутрішнього дисбалансу, який прямо пов’язаний із якістю інтеграції комунікацій у системі управління. Різке накопичення готової продукції, суттєве зв’язування оборотного капіталу в запасах, погіршення швидкої та абсолютної ліквідності у 2024 році і зростання залежності від кредиторської заборгованості постачальникам можуть бути індикаторами того, що комунікаційна політика як управлінський механізм поки не забезпечує достатньої синхронізації між ринковими сигналами та внутрішнім контуром планування. Інакше кажучи, компанія може демонструвати активність у залученні контактів і формуванні інтересу з боку ринку, але при цьому мати слабший контур перетворення цього інтересу у своєчасні відвантаження, стабільні грошові надходження та оптимальну оборотність запасів.

Такі симптоми часто з’являються, коли виробництво працює за інерційною логікою «виробляти більше, щоб бути готовими», а продажі — за логікою «шукати контракти і вести переговори», але між цими двома системами недостатньо формалізований механізм регулярного узгодження планів. У результаті виробництво може випереджати фактичні можливості збуту й логістики, що веде до накопичення складу. Паралельно зростає потреба фінансувати оборотний капітал, і підприємство, замість довгострокових кредитів, використовує переважно комерційний кредит постачальників, що проявляється у вибуховому зростанні кредиторської заборгованості. Отже, комунікаційна політика підприємства виявляється ефективною в частині «залучення» і «довіри», але менш ефективною як інструмент внутрішньої координації, який повинен мінімізувати шум, затримки та перекручення у ланцюгу «попит — виробництво — склад — логістика — гроші».

Крім того, у B2B-експорті комунікації повинні не лише демонструвати якість продукту, а й комунікувати сервісну надійність. Швидкість підтвердження партій, прозорість запасів, стабільність графіків, керованість ризиків постачання, наявність сценаріїв на випадок логістичних чи енергетичних збоїв. Якщо ці аспекти не оформлені в стандартизовані протоколи взаємодії з клієнтами та не підкріплені внутрішніми регламентами, комунікація з ринком може створювати високі очікування, але реальна операційна система не завжди здатна синхронно їх підтримувати. Саме тому якість комунікативної політики в подібних компаніях доцільно оцінювати не лише через факт наявності каналів (сайт, виставки, LinkedIn), а і через те, як комунікації відбиваються на фінансових індикаторах: оборотності запасів, стабільності ліквідності, рівні короткострокових зобов’язань, швидкості трансформації виробленого продукту в грошовий потік.

У підсумку стан комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар» можна визначити як достатньо розвинений у частині зовнішніх B2B-комунікацій і побудови міжнародної довіри, але такий, що потребує наступного рівня зрілості — інтегрованого комунікаційного менеджменту. Йдеться про необхідність посилити внутрішню координацію та формалізувати управлінські інформаційні

потоки, щоб комунікації з ринком були безпосередньо пов’язані з плануванням виробництва, управлінням запасами, логістичними рішеннями та фінансовими розрахунками. Саме розвиток цього інтеграційного контуру дозволить зменшити «заморожування» оборотного капіталу у готовій продукції, знизити залежність від кредиторської заборгованості як джерела фінансування та стабілізувати ліквідність, не втрачаючи при цьому сильних позицій підприємства в експортних каналах і репутаційній площині.

Висновок до 2 розділу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Пфаннер Бар» працює як експортно орієнтоване B2B-підприємство, інтегроване в міжнародну систему бренду Pfanner. У такій моделі комунікативна політика має переважно доказовий і професійно-інформаційний характер. Вона повинна підтверджувати якість, відповідність стандартам, надійність постачання та керованість процесів у межах закупівельних циклів великих партнерів. Тому комунікації підприємства фактично є продовженням системи управління якістю та операційної дисципліни, тобто партнеру важливо швидко отримати технічні дані, перевірити сертифікацію й переконатися, що виробник здатен виконувати зобов’язання стабільно та вчасно.

Виробничі характеристики компанії створюють міцну основу для такої комунікаційної моделі. Наявність повного технологічного циклу, сучасного обладнання, лабораторного контролю та робота за стандартами безпечності й якості (HACCP, ISO 22000) підсилюють довіру і слугують змістовним «ядром» комунікативної політики. Для B2B-ринку це ключовий актив, оскільки саме підтверджена якість і прозорість документів прискорюють ухвалення рішення закупівельником та спрощують включення постачальника до переліку кваліфікованих контрагентів.

Разом із тим організаційна структура підприємства (лінійна вертикаль) добре відповідає стандартизованому виробництву, але в умовах зростання може

обмежувати швидкість рішень і міжфункціональну узгодженість. Це важливо для оцінки комунікативної політики, оскільки її ефективність вимірюється не лише наявністю каналів і зовнішніх контактів, а й тим, наскільки злагоджено внутрішня система перетворює домовленості з ринком у своєчасні відвантаження, стабільний грошовий потік і контрольований рівень запасів. За ускладнення діяльності підприємству стає необхідним посилення інтеграції комунікацій у контур планування: між продажами, виробництвом, складом, логістикою та фінансами.

Фінансові результати 2022–2024 рр. демонструють, що підприємство активно масштабується. Так, виручка майже подвоїлась, активи зросли, прибуток має позитивну динаміку. Однак одночасно посилився витратний тиск (собівартість зростає швидше за дохід), знизилась валова маржа у 2024 році, а також суттєво погіршилися показники швидкої та абсолютної ліквідності. Це вказує на те, що зростання супроводжується ускладненням управління оборотним капіталом і підвищенням чутливості до затримок у реалізації та оплаті.

Деталізація структури активів підтверджує наявність внутрішнього дисбалансу. Різке накопичення готової продукції на складах і водночас скорочення дебіторської заборгованості означають перерозподіл оборотного капіталу від «грошей у покупців» до «грошей у запасах». Це може бути частково свідомою політикою страхових запасів, але з управлінської точки зору вона заморожує ресурси і підвищує ризики для ліквідності. Паралельно в пасивах різко зросла кредиторська заборгованість, що свідчить про активне фінансування обороту через комерційний кредит постачальників. Така модель дозволяє обходитися без довгострокових позик, але підвищує залежність від умов контрагентів і робить ліквідність більш вразливою.

У підсумку комунікативна політика ТОВ «Пфаннер Бар» виглядає достатньо зрілою у зовнішньому B2B-вимірі (логіка довіри, сертифікацій, професійного інформування та підтримання контактів), але потребує посилення як управлінський механізм внутрішньої координації. Наступним кроком має

стати інтегрований комунікаційний менеджмент, який забезпечить синхронізацію «попит — виробництво — склад — логістика — гроші», зменшить накопичення запасів, знизить залежність від кредиторської заборгованості та стабілізує ліквідність без втрати сильних експортних і репутаційних позицій.

РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПФАННЕР БАР»

3.1 Розробка методики удосконалення комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар»

Як ми вже зазначали, ТОВ «Пфаннер Бар» експортно орієнтоване B2B-підприємство, інтегроване в міжнародну систему бренду Pfanner; профіль підприємства це виробництво сокової продукції та, зокрема, сировини та концентратів для сокової індустрії, експорт до ЄС (у т.ч. Австрії). Наявна комунікативна політика є достатньо зрілою у зовнішньому B2B-вимірі (довіра, сертифікації, професійне інформування, підтримання контактів), однак потребує наступного рівня зрілості, а саме інтегрованого комунікаційного менеджменту, який «зшиває» попит і домовленості з ринком із внутрішнім плануванням виробництва, складу, логістики та фінансів.
Це критично важливо, оскільки зафіксовані симптоми внутрішнього дисбалансу (накопичення запасів готової продукції, зв’язування оборотного капіталу, тиск на ліквідність) можуть бути наслідком недостатньо формалізованого механізму регулярного узгодження планів між продажами та виробництвом.

Узагальнено ми пропонуємо наступний алгоритм удосконалення комунікативної політики аналізованого підприємства (рисунок 3.1).

Охарактеризуємо кожний з пропонованих етапів окремо.

Отже, на старті алгоритм фіксує підприємство як експортно орієнтованого B2B-виробника, де конкурентоспроможність визначається не впізнаваністю, а довірою та виконанням зобов’язань, а саме: стабільною якістю, доказовими документарними практиками, прогнозованими термінами та дисципліною постачання. На цьому етапі комунікація одразу закріплюється як управлінський контур, що має з’єднати зовнішню комерційну взаємодію з внутрішнім плануванням продажів, виробництва, складу, логістики та фінансів.

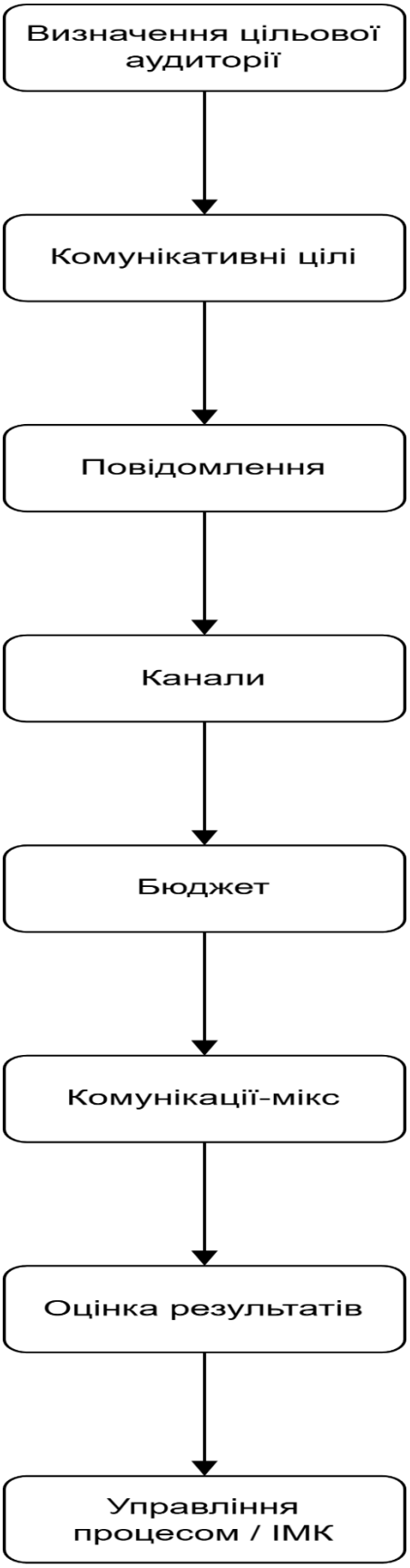


Рисунок 3.1 Пропонований алгоритм удосконалення комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар»

Практично це означає зняття базових метрик, від яких будуть рахуватися поліпшення протягом 2026 року: середній час першої відповіді клієнту (цільовий стандарт має становити до 24 год у робочі дні), час підтвердження можливості відвантаження (до 48–72 год), середня тривалість циклу «перший контакт → контракт», показники OTIF (on-time-in-full), рівень ескалацій, а також операційні індикатори, пов'язані із запасами та ліквідністю (наприклад, дні запасів готової продукції). Результатом етапу є погоджена «рамка програми» на 2026 рік: що вимірюємо щотижня та щомісяця, хто відповідальний, і які зміни вимагають організаційного впровадження протягом кварталу.

Далі йде етап сегментації цільових аудиторій і картування ролей у B2B-рішенні. Тобто ми деталізуємо цільові аудиторії як набір зовнішніх стейкхолдерів і внутрішніх команд, але в B2B це завжди робиться через ролі, що впливають на рішення. Для зовнішнього оточення практичним результатом стає «карта ролей» щонайменше для найважливіших клієнтів (орієнтиром може слугувати топ-5 партнерів): хто ініціює комерційну пропозицію, хто погоджує технічні специфікації, хто приймає закупівельне рішення, хто контролює графіки, хто впливає через фінансові умови. Паралельно будується внутрішня логіка комунікацій: хто відповідає клієнту по ціні та умовах, хто по якості, хто по логістиці. Тут же закріплюються часові стандарти сервісу: перша відповідь ≤ 24 год, підтвердження партії ≤ 48–72 год, а для критичних ситуацій (ризик зриву відвантаження) задається правило проактивного повідомлення клієнта не пізніше ніж за 24 год після виявлення відхилення, щоб клієнт міг перебудувати свій план.

На наступному етапі фіксуються три групи цілей із вимірюваними орієнтирами. Іміджево-довірова складова визначає, що підприємство має сприйматися як постачальник із низьким ризиком, тобто такий, і з яким легше проходять внутрішні погодження. Практичним індикатором тут стає зростання частки запитів, що переходять у стадію аудиту. Комерційна складова задає приріст якісних запитів (орієнтир на рік +15–25% комерційних пропозицій) і покращення конверсій у воронці «запит → аудит → контракт» (орієнтир +5–10 п.п. до базового рівня). Операційно-управлінська складова закріплює цілі по

швидкості та точності взаємодії, в першу чергу через зниження кількості ескалацій (тобто напруги у комунікаціях та/або потенціюванні конфліктів). Орієнтиром доцільно визначити мінус 20 % до типових витрат часу, а також зменшення внутрішніх комунікаційних втрат, що прямо впливають на надлишкові запаси та розриви постачання.

Після визначення цілей доцільно перейти до визначення змісту комунікацій у форматі, який прискорює B2B-рішення. Тут важлива не кількість текстів, а повнота пакетів доказів під різні ролі клієнта. На практиці це означає створення узгодженого комплекту матеріалів (орієнтир — 8–12 стандартизованих одиниць контенту, а саме: технічні специфікації, сертифікації, короткий «паспорт постачальника», шаблон відповіді на комерційну пропозицію, шаблон пакету документів для оцінки якості, шаблон логістичного підтвердження партії тощо. Оновлення бібліотеки шаблонів має закладатися циклічно. Мінімум 1 раз на квартал проводити ревізію актуальності (сертифікати, специфікації, сезонні параметри), а для сезонних продуктів — окреме оновлення перед піками попиту. Очікуваний ефект етапу полягає у скорочення «пояснювальних» циклів у переписці та підвищення ймовірності переходу з ініціювання комерційної пропозиції до аудиту можливої поставки за рахунок готових аргументів.

Наступним кроком ми маємо прийняти комунікаційні канали не як перелік запитань, а як інфраструктуру контакту з прогнозованими результатами. Доцільно оновити підхід до розуміння «електронного представництва» ТОВ «Пфаннер Бар». Так, сайт компанії вже розглядається як «центр довіри» і має бути приведений до стану, коли клієнт за 3–5 хвилин знаходить специфікації, сертифікати, умови співпраці та канал подання комерційної пропозиції. Для оцінки ефективності варто одразу задати digital-метрики, наприклад орієнтир +30% органічного трафіку на технічні сторінки протягом року. Базові технічні бюлетені та e-mail розсилка здійснюється з регулярністю 1–2 випуски на місяць, з акцентом не на рекламу, а на зняття невизначеності (сезон, доступність, планові вікна відвантаження). Офлайн-канали плануються як керований B2B-процес.

Участь у 1–2 ключових галузевих подіях або виставках на рік із обов'язковим післяподієвим аналізом протягом 10 робочих днів. Паралельно вводяться внутрішні правила контактів, щоб кожен зовнішній запит швидко «підхоплювався» операційними функціями та повертався клієнту в межах вже зазначеного вікна у 24-48–72 години.

Окремо відмітимо, що бюджет комунікацій задається як керований відсоток від масштабу діяльності: 0,5–1,0% виручки; у базовому варіанті — 0,7%. Для розрахункової опори використовується виручка 2024 року 577016 тис. грн., що дає діапазон бюджету 2,89–5,77 млн. грн. на рік, а базовий орієнтир — близько 4,04 млн грн. Важливо, що структура витрат підпорядковується B2B-логіці. Тобто найбільша частка спрямовується на акаунт-менеджмент і підтримку персональних продажів, а цифровий контур і директ-маркетинг фінансуються як мультиплікатор довіри. Як робоча модель використовується пропорція 60/20/10/10 (персональний продаж / digital-центр / директ / PR-події), яка коригується відповідно потреб.

Надалі переводимо роботу із клієнтом у сервісний стандарт із конкретними строками й процедурами. Базові вимоги залишаються як вже було наведено вище. Але додатково вводиться управління відхиленнями. У разі ризику зриву терміну клієнт має отримати проактивне повідомлення максимально швидко (орієнтир - менше 24 год від моменту підтвердження ризику) разом із альтернативним сценарієм. Для претензій та інцидентів вводиться сервісний цикл: підтвердження отримання звернення до 24 год, первинна діагностика причин — у межах 72 год, план коригувальних дій — як правило до 10 робочих днів. Очікуваний результат цього етапу вимірюється зменшенням рівня напруги і зростанням повторних замовлень, а також стабілізацією показників часу відповіді, що стають гієнічним мінімумом постачальника.

Аби комунікації не розривалися з операційною реальністю, удосконалення програми передбачає цикл узгодження «продаж – постачання» із фіксованою періодичністю. Робоча модель така складається з таким частин:

щотижня проводиться короткий тактичний брифінг (орієнтир 30–45 хв) продажів, виробництва, логістики, складу та фінансів для актуалізації плану відвантажень; щомісяця проводиться регулярна зустріч ключового менеджменту (орієнтир 1,5–2 год) з рішеннями по виробництву, запасах і пріоритетах постачання на наступний період. Паралельно створюється єдиний дашборд «попит – запаси – план – відвантаження – відповідність стандартним вимогам», який оновлюється щонайменше 1 раз на тиждень, а ключові операційні попередження (ризик затримки або зриву постання) у режимі «в день виявлення». Очікуваним ефектом ми вбачаємо зменшення внутрішніх затримок підтвердження, а також поступове зниження надлишкових запасів (до 10–15% за умови, що причини запасів справді лежать у координації попиту та плану).

Фінальний етап інтегрує програму в існуючу систему управління за даними й циклічними рішеннями. Запускається регулярний моніторинг KPI з чіткою частотою. Підсумком року має стати не «набір активностей», а керована система удосконалених комунікацій, де комунікації працюють одночасно на продажі, довіру та на операційне виконання.

Узагальнено наведений на рисунку 3.1 алгоритм та вищезазначений опис етапів може бути наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнена методика удосконалення комунікативної політики ТОВ «Пфаннер Бар»

Напрям дій	Характер дій (умовно)	Час дій	Пропоновані відповідальні (умовно)	Очікувані результати
Цифровий «центр довіри»	Перевіряємо сайт і додаємо все, що потрібно клієнту для рішення: специфікації, сертифікати, сторінки продуктів і зручну форму «запитати ціну/умови».	І квартал	Маркетинговий відділ, відділ контролю якості, відділ продажів	Більше людей заходить на технічні сторінки (до +30% трафіку) і частіше завантажують або запитують документи
Прямі розсилки клієнтам	Запускаємо короткі технічні листи для клієнтів: сезон,	І–ІІ квартал	Відділ продажів, логістика та планування	Листи виходять стабільно 1–2 рази на місяць; бачимо, що їх

	залишки, ціни, можливі вікна відвантаження.			відкривають і на них відповідають.
Робота з ключовими клієнтами	Для ключових клієнтів робимо річний план роботи й проводимо регулярні квартальні зустрічі «що працює та що покращити».	II–IV квартал	Відділ продажів	Клієнти залишаються з нами, повторюють контракти; угоди проходять швидше.
Виставки та події	Беремо участь у 1–2 головних виставках і після цього системно опрацьовуємо контакти в базі клієнтів.	II–IV квартал	Відділ продажів та маркетинг	Є конкретна кількість нових контактів і видно, скільки з них переходить у запити на ціну та пропозицію.
Комунікації про сталі практики	Робимо сторінку про відповідальне виробництво та мінімізацію відходів і готуємо короткі кейси «що саме робимо і чому це важливо».	II квартал	Маркетинг та виробництво	Нас частіше включають у попередній відбір постачальників; позитивні результати перевірок відповідності вимогам клієнта.
Узгодження «попит—план»	Запускаємо регулярний процес узгодження: що продаємо ↔ що реально можемо виробити й відвантажити (планування продажів і операцій).	I квартал	Директор та продажі, виробництво, логістика, фінанси	Прогноз стає точнішим; менше «зайвих» запасів на складі (менше днів запасів).
Інформаційні панелі показників	Робимо одну спільну панель показників: попит, запаси, відвантаження, дотримання строків відповіді.	II квартал	Відділ інформаційних технологій, керівники підрозділів	Панель оновлюється регулярно (без пропусків); узгодження між відділами відбуваються швидше.
Стандарти сервісу	Вводимо чіткі стандарти: за скільки відповідаємо клієнту і за скільки підтверджуємо партію, відвантаження та шаблони відповідей.	I квартал	Відділ продажів та логістика	Менший час до першої відповіді та до підтвердження відвантаження.
Навчання персоналу	Проводимо тренінг для команди: як спілкуватися з корпоративними	II квартал	Кадрова служба та відділ продажів	Перевірка знань/навичок; менше конфліктів і звернень

	клієнтами, як вести складні переговори, як діяти в кризових ситуаціях.			«на підвищення» до керівництва.
Зв’язки з громадські стю	Публікуємо матеріали в профільних медіа і підвищуємо видимість у професійних спільнотах.	III–IV квартал	Маркетинг	Більше згадок та публікацій; з’являються нові партнерські контакти.

3.2 Прогнозування очікуваного ефекту удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Пфаннер Бар»

Як ми вже зазначали у попередніх розділах роботи, за 2022–2024 рр. підприємство суттєво наростило обсяги реалізації. Дохід від реалізації зріс з 289,2 млн. грн до 577,0 млн. грн. (майже на 100 %), а чистий прибуток з 21,3 млн. грн. до 32,3 млн. грн.

Водночас дане зростання супроводжується посиленням тиску витрат у ТОВ «Пфаннер Бар». Собівартість зростала швидше за дохід, а валова рентабельність продажів у 2024 р. знизилась до 17,51% (після 24,86% у 2023 р.). Це означає, що підприємство продає більше, але запас міцності стає тоншим, і будь-які додаткові витрати (термінові відвантаження, переробки, простої, ескалації) швидше погіршують фінансовий результат.

Найбільш показовий сигнал це різке накопичення готової продукції: її обсяг зріс до 195,0 млн. грн. у 2024 р. (проти 6,2 млн. грн. у 2022 р.). Одночасно дебіторська заборгованість суттєво скоротилась (до 29,3 млн. грн.), тобто оборотний капітал перейшов із «грошей у покупців» у «гроші на складі». Це підвищує вразливість до коливань попиту й робить ліквідність залежною від швидкості реалізації запасів.

Все це прямо відбилося на платоспроможності ТОВ «Пфаннер Бар». У 2024 р. коефіцієнт швидкої ліквідності впав до 0,37, а абсолютної ліквідності — до 0,03 (гроші покривають лише близько 3 % поточних зобов’язань). Формально поточна ліквідність ще виглядає прийнятною (3,23), але структура оборотних

активів неоптимальна, тобто занадто велика частка запасів при малій частці грошей.

Паралельно посилилася залежність від короткострокового фінансування через кредиторську заборгованість у ТОВ «Пфаннер Бар». У 2024 р. вона становила 84,6 млн. грн. За логікою це ознака фінансування обороту комерційним кредитом постачальників замість довгострокових ресурсів, що додає ризику в разі жорсткіших умов контрагентів.

Запропоноване удосконалення комунікаційної політики поєднує два виміри: зовнішній (інтегровані маркетингові комунікації для B2B-ринків) та внутрішній (регламентована взаємодія підрозділів у ланцюгу «попит–план–відвантаження–гроші»). У зовнішньому контурі акцент робиться на доказовості та швидкості. Клієнт має оперативно отримувати технічні матеріали, підтвердження можливостей постачання та прогнозовані умови співпраці. У внутрішньому контурі комунікаційна політика підтримується управлінськими процедурами узгодження планів і прозорістю даних (щоб зовнішні обіцянки не суперечили реальним виробничо-логістичним можливостям).

Ключовим елементом виступає запровадження стандартів сервісної комунікації з вимірюваними часовими параметрами: перша відповідь клієнту – до 24 годин у робочі дні; підтвердження можливості партії/вікна відвантаження – до 48–72 годин. Для ризикових ситуацій передбачається проактивне інформування клієнта не пізніше ніж через 24 години від моменту підтвердження ризику, із запропонованим альтернативним сценарієм.

Організаційно ці стандарти підтримуються регулярним узгодженням продажів і операцій (щотижневі тактичні синхронізації та щомісячне затвердження плану) і єдиною інформаційною панеллю показників: попит, підтверджені замовлення, запаси, план виробництва, графіки відвантажень, а також дотримання строків відповіді. Таким чином комунікації переходять від «реактивного» режиму до керованого процесу з контрольними точками.

Економічний ефект від удосконалення комунікаційної політики формується через зростання якісних запитів і подальшої конверсії у контракти;

через зменшення операційних втрат, пов’язаних із затримками узгоджень та ескалаціями; вивільнення оборотного капіталу за рахунок скорочення надлишкових запасів. Для прогнозу використаємо сценарний підхід на базі показників 2024 року (виручка 577016 тис. грн., чистий прибуток 32287 тис. грн., готова продукція 195 002 тис. грн.).

Сценарії відображають різні рівні досягнення цілей програми: зростання виручки (через підвищення кількості якісних запитів та конверсій) і покращення чистої рентабельності (за рахунок зменшення «пожеж», термінових витрат і кращої координації). Паралельно закладемо очікуване зниження вартості запасів готової продукції на 10–20% як результат більш точного узгодження «попит–план».

У таблиці 3.2 наведемо можливі сценарії розвитку ситуації після проведення заходів з удосконалення комунікаційної політики.

Фінансові результати 2022–2024 рр. підтверджують, що ТОВ «Пфаннер Бар» суттєво наростило масштаби діяльності, однак зіткнулося із маржинальним тиском та структурною проблемою оборотного капіталу. Удосконалення комунікаційної політики є економічно доцільним за умови її інтеграції з внутрішнім управлінням: стандарти сервісу, регулярне узгодження планів та прозора інформаційна панель мають зменшити операційні втрати і підтримати більш точне планування попиту.

Очікуваний економічний ефект у 2026 році проявляється у поєднанні зростання виручки (орієнтовно +5–12% за сценаріями), приросту чистого прибутку (приблизно +3,5–10,4 млн. грн. у річному вимірі) та вивільнення оборотного капіталу через скорочення запасів готової продукції (приблизно 19,5–39,0 млн. грн.). Ці результати створюють передумови для підвищення платоспроможності, зниження залежності від короткострокового фінансування та зміцнення позицій підприємства як надійного B2B-постачальника на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.2

Сценарні наслідки удосконалення комунікаційної політики на ТОВ «Пфаннер Бар»

Сценарій	Виручка (прогноз) тис. грн.	Приріст виручки, %	Чистий прибуток (прогноз) тис. грн.	Приріст чистого прибутку тис. грн.	Скорочення запасів готової продукції тис. грн.	Очікуване поліпшення ліквідності*
Консервативний	605867	28851	35746	3459	19500	Абсолютна: 0,09–0,12; швидка: 0,40–0,46
Базовий	623177	46161	38637	6350	29250	Абсолютна: 0,11–0,17; швидка: 0,45–0,51
Амбітний	646258	69242	42653	10366	39000	Абсолютна: 0,14–0,21; швидка: 0,49–0,57

** Прогнозні діапазони ліквідності подані орієнтовно за умови часткового перетворення вивільнених запасів у грошові кошти та/або зменшення потреби у короткостроковому фінансуванні. Фактичне значення залежить від умов реалізації, графіка оплат і структури поточних зобов'язань.*

Висновок до 3 розділу.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ТОВ «Пфаннер Бар» є експортно орієнтованим підприємством на ринку «бізнес-для-бізнесу», інтегрованим у міжнародну систему бренду Pfanner та спеціалізованим на виробництві сокової продукції, зокрема сировини і концентратів для сокової

індустрії, із фокусом на експорт до ЄС. Поточна комунікативна політика підприємства загалом сформована на належному рівні саме у зовнішньому вимірі, оскільки забезпечує підтримання довіри, підтвердження якості через сертифікації та професійне інформування контрагентів. Водночас аналіз показав потребу переходу до наступного рівня зрілості, а саме інтегрованого комунікаційного менеджменту, який пов'язує домовленості з клієнтами та ринковий попит із внутрішнім плануванням виробництва, складських запасів, логістики і фінансів.

Необхідність такого переходу обґрунтовується зафіксованими симптомами внутрішнього дисбалансу: різким зростанням запасів готової продукції, «зв'язуванням» оборотного капіталу і тиском на ліквідність. Сукупність цих проявів може бути наслідком недостатньо формалізованого механізму регулярного узгодження планів між продажами та виробництвом, що в умовах зростання масштабу діяльності підсилює ризики затримок, ескалацій та позапланових витрат. Тому запропонований алгоритм удосконалення комунікаційної політики (рис. 3.1) базується на логіці «попит – план – відвантаження – гроші» та передбачає запровадження вимірюваних стандартів сервісної взаємодії (перша відповідь до 24 год.; підтвердження можливості відвантаження до 48–72 год.; проактивне інформування про ризики протягом 24 год.), стандартизацію контенту і каналів комунікації, а також регулярний цикл внутрішнього узгодження та контроль показників на основі інформаційної панелі.

Прогнозування очікуваного ефекту підтверджує економічну доцільність запропонованих змін. За сценарним підходом удосконалення комунікаційної політики може забезпечити поєднаний результат. Зростання виручки орієнтовно на 5–12% залежно від сценарію, приріст чистого прибутку приблизно на 3,5–10,4 млн. грн. у річному вимірі та вивільнення оборотного капіталу через скорочення запасів готової продукції на 19,5–39,0 млн. грн. Це, своєю чергою, формує передумови для поліпшення показників ліквідності, зниження залежності від короткострокового фінансування та підвищення стійкості виконання контрактів.

Отже, реалізація запропонованих заходів дає змогу трансформувати комунікаційну політику ТОВ «Пфаннер Бар» із набору зовнішніх інструментів підтримання довіри у комплексну інтегровану систему управління, яка одночасно працює на комерційні результати, операційну дисципліну та фінансову стійкість підприємства на європейських ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи дослідження ми можемо стверджувати, що комунікація для підприємства є не допоміжною (м'якою) функцією, а управлінським механізмом узгодження дій, передачі змістів і формування передбачуваної взаємодії як у середині організації, так і у відносинах із зовнішніми контрагентами. Практичний ефект комунікативної політики істотно зростає тоді, коли інструменти та канали не існують окремо, а поєднані спільними цілями, повідомленнями, цільовими аудиторіями та метриками результативності, тобто працюють як інтегрована система управління впливом і сервісом.

Проведений аналіз засвідчив, що комунікативна політика ТОВ «Пфаннер Бар» у зовнішньому вимірі загалом відповідає логіці міжнародного ринку корпоративних клієнтів, де вирішальними є довіра, доказовість якості, передбачуваність поставок і здатність працювати за формалізованими закупівельними процедурами. У такій моделі комунікації виконують насамперед функцію професійного інформування та підтвердження відповідності вимогам партнерів, а цифровий контур (зокрема корпоративний сайт) фактично відіграє роль центру довіри з технічними матеріалами та доказовими документами.

Водночас фінансово-економічна діагностика за 2022–2024 рр. показала неоднорідність результатів розвитку. Підприємство суттєво наростило масштаб діяльності (дохід від реалізації зріс з 289,2 млн. грн. до 577,0 млн. грн., а чистий прибуток з 21,3 млн. грн. до 32,3 млн. грн.), але це зростання супроводжувалося посиленням витратного тиску та звуженням валової маржі. Валова рентабельність продажів знизилася до 17,51 % у 2024 році після 24,86 % у 2023 році, що зменшує запас міцності та підвищує чутливість результату до операційних втрат і позапланових витрат.

Найсуттєвішим структурним сигналом стала трансформація оборотного капіталу. Обсяг готової продукції зріс з 6210 тис. грн. у 2022 р. до 195002 тис. грн. у 2024 р., тоді як дебіторська заборгованість скоротилася до 29314 тис. грн., тобто ресурси перейшли з розрахунків із покупцями у запаси на складі.

Паралельно різко зросла кредиторська заборгованість до 84,6 млн. грн. у 2024 році, що вказує на посилення залежності від короткострокового фінансування. Це відобразилося на ліквідності: коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,37, а абсолютної до 0,03, тобто грошові кошти покривали лише близько 3 % поточних зобов'язань і підприємство стало значно вразливішим до коливань попиту та затримок платежів.

Узагальнення результатів аналізу дозволило зробити висновок, що ключовий резерв удосконалення лежить не стільки у зовнішній рекламі, скільки в переході до інтегрованого комунікаційного менеджменту, який з'єднує зовнішні домовленості з клієнтами з внутрішнім плануванням продажів, виробництва, складу, логістики та фінансів. Саме недостатня формалізація регулярного узгодження планів між продажами та виробництвом розглядається як імовірна управлінська причина симптомів внутрішнього дисбалансу (накопичення запасів, зв'язування оборотного капіталу та тиск на ліквідність). Запропонований алгоритм удосконалення передбачає фіксацію базових контрольних метрик і стандартів сервісної взаємодії, зокрема цільовий середній час першої відповіді клієнту до 24 годин у робочі дні, а підтвердження можливості відвантаження до 48-72 годин, із подальшим управлінням якістю виконання поставок і рівнем ескалацій як індикаторів зрілості процесу.

Очікувана ефективність удосконалення комунікаційної політики у роботі обґрунтована як комбінований результат зовнішнього та внутрішнього контурів. зростання кількості якісних запитів і конверсії у контракти, зменшення операційних втрат від затримок узгоджень та «пожеж», а також вивільнення оборотного капіталу через скорочення надлишкових запасів.

Сценарне прогнозування на базі показників 2024 року демонструє потенціал приросту виручки та чистого прибутку разом зі зниженням запасів готової продукції на 10–20 %: у консервативному сценарії прогнозується виручка 605867 тис. грн. і чистий прибуток 35746 тис. грн. із вивільненням близько 19500 тис. грн. запасів, у базовому відповідно 623177 тис. грн. і 38 637 тис. грн. із 29 250 тис. грн. запасів, в амбітному відповідно до 646258 тис. грн. і 42653 тис. грн.

із 39000 тис. грн. запасів, що супроводжується очікуваним покращенням показників ліквідності.

Отже, загальний висновок дослідження полягає в тому, що для ТОВ «Пфаннер Бар» комунікативна політика має розглядатися як частина системи операційного управління експортним корпоративним сервісом, а не як автономний маркетинговий блок. Саме інтеграція стандартів взаємодії з клієнтами, регулярного узгодження планів і прозорості даних створює підстави для одночасного зміцнення довіри партнерів, зниження внутрішніх втрат координації та фінансового оздоровлення структури оборотного капіталу. Практичне значення роботи визначається тим, що сформована програма удосконалення може бути використана керівництвом підприємства як прикладний інструмент підвищення керованості корпоративних комунікацій і досягнення прогнозованих економічних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities Studies.* 2021. №9. URL: https://humstudies.com.ua/article/view/252008

2. Баган Н., Вакуленко Ю., Коваленко А. та Дерев'янко В. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management.* 2025. №1. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2)

3. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* 2021. Т. 32(71), № 6(3). С. 112–119

4. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП 2005. 440 с.

5. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. №18. С. 272-279

6. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2019. 69 с.

7. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент. Полтава: ПолтНТУ 2018. 208 с.

8. Вікрі К. Нетворкінг для інтровертів. Поради для комфортної та ефективної комунікації. Київ: Vivat. 2020. 224 с.

9. Вітер О.М., Килин О.В., Свелеба Н.А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії.* 2024. Вип. 88. С. 64-67

10. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23

11. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 6. С. 51-54

12. Гончаренко С. В. Сутність конвергенції як соціально-економічного феномену процесу розвитку підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 4. С. 146–152

13. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою.* 2020. № 22-24. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content

14. Громова О. В., Оробінський О. С. Комунікаційна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 6 (17). С. 118-121

15. Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв`язків у державному управлінні. *Держава та регіони.* 2019. № 5. URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-6

16. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент. Львів : «Галицька видавнича спілка». 2021. 224 с.

17. Гуштан Т. В. Підходи до формування комунікаційних стратегій підприємства в мережі Інтернет. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 5. С. 76–80

18. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки.* 2024. № 1(50). С. 77-83.

19. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством».* 2018. Випуск 21. С. 284-287

20. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер.* 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_7

21. Квіт С. Масові комунікації. Київ: Києвомогилянська академія. 2018. 352 с.

22. Козирєв М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна*. 2014. №1. С. 201-211

23. Комунікації у менеджменті. URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5284

24. Король І.В. Маркетингові комунікації. Умань: Візаві. 2018. 191 с.

25. Кривенко В.В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО.* 2024. Випуск 84: частина 1. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9

26. Лавренчук В.П. Культура вправної комунікації як основа формування успішної особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* URL: https://lingvj.oa.edu.ua/articles/2015/n57/44.pdf

27. Левченко І. Соціальна комунікація як важлива складова інформаційно-комунікаційного простору. *Соціум. Документ. Комунікація.* 2022. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk_2022_14_14

28. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132.

29. Ломачинська І. М., Якимюк Ю. П., Ломачинська Л. В. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій. К., 2020. 336 с.

30. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі. Суми: СумДУ. 2021. 259 с.

31. Мазник Л.В., Драган О.І. Турчина М.П. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. *Економіка та суспільство.* 2022. №45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80

32. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: Монографія. К.: Знання. 2011. 234 с.

33. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології. Кам'янець-Подільський: СОПСР. 2021. 203 с.

34. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд.* 2013. №1(38). С. 109-114.

35. Панченко С.В., Дикань О.В., Громова О.В. Комунікативний менеджмент. Харків: УкрДУЗТ. 2024. 184 с.

36. Садовська І.І., Петропавловська С.Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на b2b та b2c-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3. С. 327–334.

37. Смакограй Д.В. Комунікаційна політика підприємства та напрями її досконалення. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. URL: https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/11/Smakograi-.pdf

38. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Випуск 16. С. 484-494.

39. Устіловська А.С., Божидай І.І. Основні теоретичні засади комунікативної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2022. №2. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-2(2)-138-150

40. Чикалова А. С. Теоретико-методичні засади класичних та новітніх концепцій комунікаційної політики підприємницьких структур. *Modern economics.* 2018. №10. С. 139-145

41. Швед В.В., Євась Т.В., Зубач В.Д. Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство.* 2025. №81.

42. Швед В.В., Турчак В.В., Зубач В.Д. Комунікаційний процес в управлінні підприємством: чинники впливу, бар'єри та шляхи мінімізації. *Подільський науковий вісник*. 2025. №3.

43. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 151 с.