

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління зовнішніми комунікаціями підприємства
в умовах ринкової конкуренції

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.2.4

_____Здобувачка: Карина РАШКОВСЬКА

_____Керівник: к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки вищої освіти

Карини РАШКОВСЬКОЇ

1. Тема роботи: «Управління зовнішніми комунікаціями підприємства в умовах ринкової конкуренції», затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Розділ 1. Теоретичні основи управління зовнішніми комунікаціями підприємства. 1.1. Сутність комунікацій та їх значення в управлінні підприємством. 1.2. Зовнішні комунікації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод №4»» 2.1. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. 2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.3. Аналіз системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 3.1. Основні напрями вдосконалення системи зовнішніх комунікацій підприємства. 3.2. Фінансово-економічна оцінка впровадження запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 14.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.2026	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.2026	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.2026	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.2026	Виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.2026	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.2026	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.2026	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.2026	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.2026	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.2026	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.2026	Виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.2026	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.2026	Виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.2026	Виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.2026	Виконано

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Карина РАШКОВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективності його зовнішніх комунікацій. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій, зростання вимог споживачів та швидкість поширення інформації зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Управління зовнішніми комунікаціями набуває особливої актуальності в умовах ринкової конкуренції, оскільки саме ефективна комунікаційна політика сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри до бренду, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичні основи управління зовнішніми комунікаціями підприємства»** визначені наукові підходи щодо сутності комунікацій та їх значення в управлінні підприємством, проведений аналіз зовнішніх комунікацій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Аналіз системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»** визначений стан та проблеми хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу, охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», проаналізовано його системи управління зовнішніми комунікаціями.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»»** представлені основні напрями вдосконалення системи зовнішніх комунікацій підприємства, надана фінансово-економічна оцінка впровадження запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 77 сторінок, 16 таблиць і 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, комунікація, структура комунікацій, зовнішні комунікації, управління комунікаціями, конкуренція, менеджмент.

SUMMARY

Topic relevance. In the conditions of a modern market economy, the successful functioning of an enterprise largely depends on the effectiveness of its external communications. Increased competition, the development of digital technologies, the growth of consumer demands and the speed of information dissemination necessitate the constant improvement of the mechanisms of interaction of an enterprise with the external environment. Management of external communications is of particular relevance in conditions of market competition, since it is an effective communication policy that contributes to the formation of a positive image of the enterprise, increasing the level of trust in the brand, strengthening competitive positions and ensuring stable development.

The first section of the qualification work **“Theoretical foundations of management of external communications of an enterprise”** defines scientific approaches to the essence of communications and their importance in enterprise management, and an analysis of external communications as a tool for ensuring the competitiveness of an enterprise is carried out.

The second section of the qualification work **“Analysis of the external communications management system of LLC “Odessa Bakery No. 4”**” determines the state and problems of the bakery industry of Ukraine in wartime conditions, characterizes the production and economic activities of LLC “Odessa Bakery No. 4” and analyzes its external communications management system.

The third section of the qualification work **“Improvement of the external communications management system of LLC “Odessa Bakery No. 4”**” presents the main directions for improving the external communications system of the enterprise, and provides a financial and economic assessment of the implementation of the proposed measures.

The bachelor's qualification work contains 77 pages, 16 tables and 14 figures. **The list of references** includes 39 items.

Keywords: management, communication, communications structure, external communications, communications management, competition, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність комунікацій та їх значення в управлінні підприємством	11
1.2. Зовнішні комунікації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	30
2.1 Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу	30
2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	38
2.3. Аналіз системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	46
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	56
3.1. Основні напрями вдосконалення системи зовнішніх комунікацій підприємства	56
3.2. Фінансово-економічна оцінка впровадження запропонованих заходів	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. За таких умов успіх підприємства визначається не лише якістю продукції чи послуг, а й здатністю ефективно вибудовувати комунікації із зовнішніми цільовими аудиторіями. Саме тому управління зовнішніми комунікаціями стає важливим інструментом формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Зростання ролі цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, онлайн-платформ та сучасних засобів масової інформації суттєво змінює підходи до взаємодії підприємств зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. У таких умовах підприємства повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати позитивний імідж та забезпечувати ефективний обмін інформацією із зовнішнім середовищем.

Особливого значення зовнішні комунікації набувають в умовах посилення конкурентної боротьби, коли споживачі мають широкий вибір товарів і послуг, а їхні рішення все більше залежать від рівня довіри до бренду та репутації компанії. Ефективна комунікаційна політика сприяє підвищенню впізнаваності підприємства, зміцненню лояльності клієнтів, розширенню партнерських зв'язків та підвищенню ефективності маркетингової діяльності.

Ступінь дослідження проблеми. Питання управління комунікаціями підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні основи комунікацій та комунікаційного менеджменту висвітлені у працях Г. Почепцова, С. Квіта, С. Денисюка, Н. Шпак, які розкривають сутність, функції та особливості комунікаційних процесів в організаціях. Значний внесок у дослідження ролі комунікацій в управлінні підприємствами зробили О. Бабчинська, Н. Германюк, В. Орел, О. Безчасний, Т. Гусаковська та Б. Войт. У їхніх працях розглядаються питання організації

комунікаційних процесів, формування системи комунікацій підприємства та підвищення ефективності управлінської діяльності. Особливості маркетингових та зовнішніх комунікацій висвітлені у дослідженнях Н. Чухрай, К. Пацалюк, Н. Кузьо, Н. Косар та М. Пагути та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи – є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління зовнішніми комунікаціями підприємства в умовах ринкової конкуренції, оцінці ефективності діючої системи зовнішніх комунікацій та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити наукові підходи щодо інтерпретації сутності комунікацій та їх значення в управлінні підприємством;
- проаналізувати зовнішні комунікації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити стан та проблеми хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу;
- надати характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;
- проаналізувати системи управління зовнішніми комунікаціями підприємства;
- розробити основні напрями вдосконалення системи зовнішніх комунікацій підприємства та надати фінансово-економічну оцінку впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління зовнішніми комунікаціями підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, а також графічні та табличні методи представлення даних.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань комунікативного менеджменту, статистичні дані, офіційна фінансова та управлінська звітність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», матеріали офіційних джерел, аналітичні огляди галузі та нормативно-правові документи, матеріали переддипломної практики; власні аналітичні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах ринкової конкуренції. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності взаємодії підприємства зі споживачами, а також на зміцнення його ринкових позицій. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Одеський хлібозавод №4» для вдосконалення комунікаційної політики підприємства, підвищення ефективності використання сучасних цифрових каналів комунікації, розвитку бренду та формування позитивного іміджу на ринку хлібобулочних виробів.

Апробація. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

Публікація. Рашковська К. С., Мунтян І. В. Управління зовнішніми комунікаціями підприємства в умовах ринкової конкуренції. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науковопрактичної конференції 16-17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 182-184.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність комунікацій та їх значення в управлінні підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентного середовища особливого значення набувають комунікаційні процеси у діяльності вітчизняних підприємств. Ефективні комунікації виступають невід'ємною складовою системи управління, забезпечуючи своєчасний обмін інформацією, координацію дій та формування взаєморозуміння як всередині підприємства, так і з її зовнішнім середовищем.

В контексті динамічних, постійних змін сучасного ринку, розвитку digital технологій та зростання ролі інформації саме якість комунікацій визначає ефективність управлінських рішень і в цілому конкурентоспроможність підприємства. Недостатній рівень організації комунікаційних процесів може призводити до втрати інформації, виникнення конфліктів, зниження продуктивності праці та погіршення іміджу підприємства. З цієї позиції зростає актуальність визначення сучасних бізнес-процесів, які відбуваються у взаємодії учасників певної спільноти, оскільки їх ефективність безпосередньо залежить від чітко вибудованого комунікаційного ланцюга [13].

Зважаючи на важливість комунікацій у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, доцільним є більш детальний аналіз їх сутності через уточнення понятійно-категоріального апарату. Чітке визначення терміну «комунікації» дозволяє глибше зрозуміти їх зміст, структуру та роль у сучасній системі управління підприємством.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі існують різні підходи до інтєрпретації поняття «комунікації», що зумовлено багатогранністю цього явища та його використанням у різних сферах бізнесу. Існує безліч визначень терміна «комунікація».

Комунікація (від лат. *Communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *Communico* – об'єдную, роблю спільним, повідомляю, – це процес обміну інформацією (фактами, міркуваннями, ідеями, емоціями тощо) між особами (двома чи більше), спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації [11].

Р. Дафт визначає комунікацію як «процес, під час якого дві або кілька людей обмінюються та усвідомлюють отримувану інформацію» [5]. Шарко Ф., професор, директор інституту соціології, реклами та журналістики Міжнародної академії Бізнесу та Управління, зазначає, що «комунікація-це система, в якій здійснюється взаємодія та процес взаємодії, способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію» [5, с. 91]. На думку американського вченого Кастельса С., без комунікацій процес управління підприємством взагалі неможливий, адже саме управління і є двосторонньою комунікацією: воно спирається на форми комунікацій, які вже склалися, і в той же час формує нові [4, с. 61; 6, с. 151].

Розглянемо підходи до аналізу даної категорії українських науковців. Сурков С.А. визначає «комунікації» як процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації, окремим індивідуумам та інститутам за її межами [29]. Почепцов Г.Г. під комунікаціями розуміє процес передачі інформації між двома автономними системами, якими є дві людини [25]. Безчасний О.У під комунікаціями на підприємстві розуміє «обмін інформації між керівниками та працівниками в внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу (джерела виникнення

інформації, повідомлення, канал прямого та зворотного зв'язку, комунікаційні перешкоди, отримувач інформації) [2, с. 250]. Яловега Н. І. робить спробу представити «комунікації» як єдиний взаємодіючий механізм між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, а саме: комунікації – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку [40]. Наголошує на важливості ролі комунікацій в менеджменті підприємства автори Орел В. М. та Краля В. Г. в дослідженні, де під комунікаціями розуміють технологію за рахунок якої здійснюється інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес управління стає неможливим. В даному визначенні поняття «комунікації» не є самостійним, а виступає складовою частиною більш ширшого поняття «комунікаційний менеджмент» [19].

Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна зробити висновок, що поняття «комунікації» інтерпретується і зарубіжними, і вітчизняними дослідниками, як багатовимірне явище, що охоплює як міжособистісні, так і організаційні процеси обміну інформацією. Всі науковці зауважують, що комунікація передбачає не лише передавання інформації, але й досягнення взаєморозуміння між учасниками, що є ключовою умовою ефективного комунікаційного процесу. Таким чином, сутність комунікації полягає у забезпеченні цілісного інформаційного простору, необхідного для функціонування соціальних та управлінських систем.

Якість та ефективність роботи системи менеджменту підприємства, конкретних його підрозділів, окремих виконавців, груп працівників у значній мірі залежить від професійно налагодженого комунікаційного процесу. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно розуміти особливості складових елементів комунікаційного процесу. Отже, комунікаційний процес обміну інформацією включає

взаємопов'язані етапи та елементи що мають тісну взаємодію. Існує чотири базових етапних елемента комунікаційного процесу (рис. 1.1):

- 1) відправник – іншими словами це адресант, комунікант (особа, котра генерує ідею, збирає, опрацьовує та передає інформацію);
- 2) повідомлення – це безпосередньо інформація, що закодована за допомогою певних символів;
- 3) канали – це засоби передачі інформації (переговори, наради, звіти, службові записки, усна та письмова передача, різні комп'ютерні мережі тощо);
- 4) одержувач – іншими словами це адресат або реципієнт (особа, якій призначена інформація) [7, с. 151].

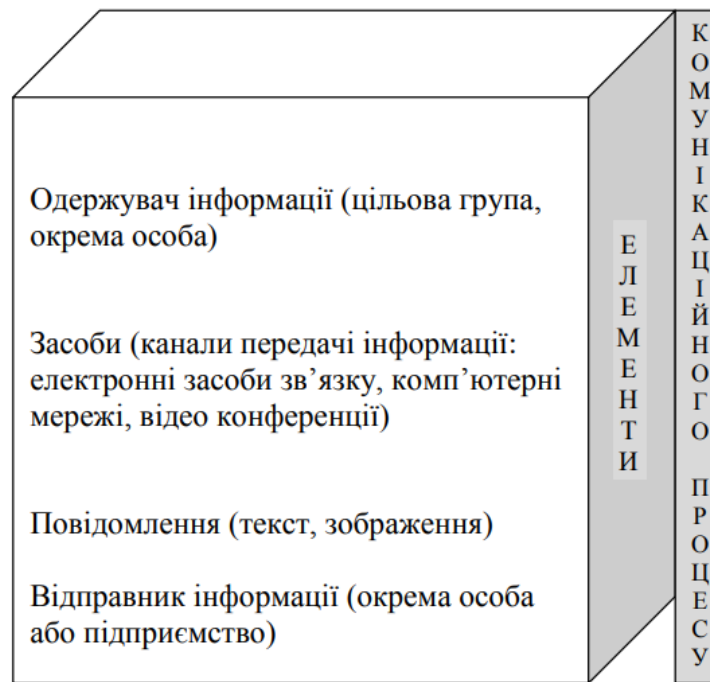


Рис. 1.1. Етапи комунікаційного процесу

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Аналізуючи комунікаційні процеси при управлінні підприємством О. І. Бабчинська пропонує більш розгалужену версію схеми комунікаційного процесу (рис. 1.2). Дослідниця представляє власну авторську модель ефективного комунікаційного процесу з урахуванням специфічності ситуації на конкретному підприємстві [1].

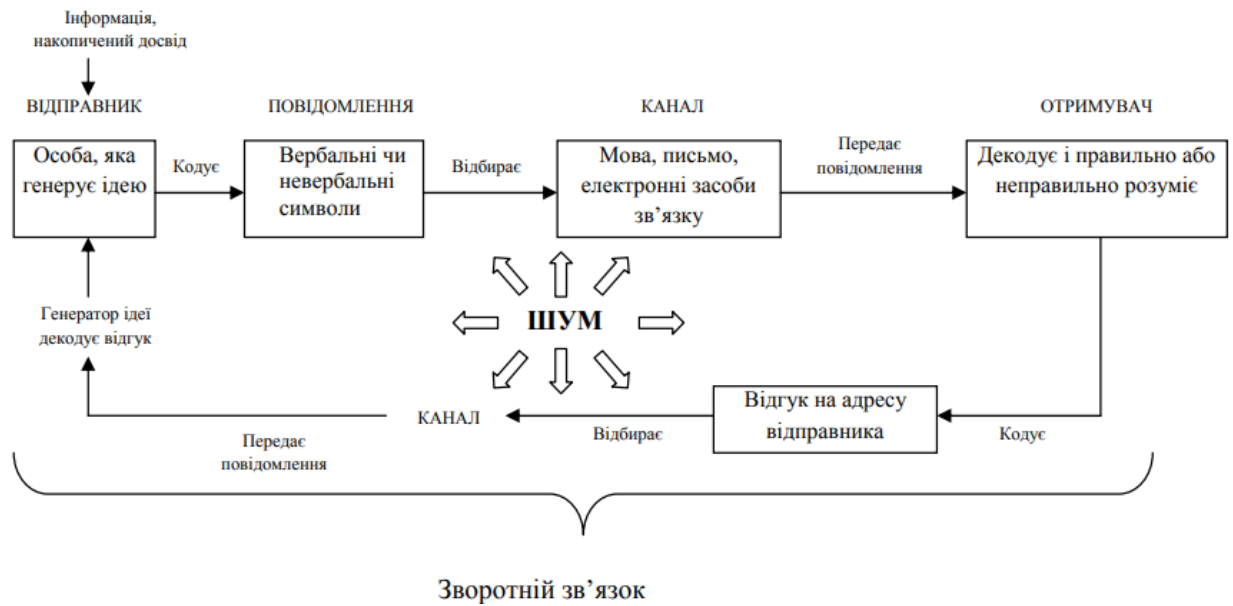


Рис. 1.2. Схема комунікаційного процесу

Джерело: [1]

Процес комунікації полягає у наступному: відправник вирішує, яку інформацію і як хоче передати, кодує її, а одержувач приймає і декодує, у результаті усвідомлює думки відправника. Відправник закодує ідею, яку хоче передати, за допомогою символів. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Кодування – це процес трансформації перетворення інформації у повідомлення за допомогою цифрових символів, слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо [5, с. 12].

Комунікаційний процес передбачає низку етапів: поява ідеї; кодування і вибір каналу передачі інформації; передача інформації; декодування; зворотний зв'язок.

У процесі управління комунікаціями в підприємствах основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів:

1. Зародження ідеї. Відправник вирішує, яку інформацію потрібно зробити предметом обміну.
2. Кодування інформації і вибір каналу передачі. Для того, щоб передати сформовану ідею, відправник повинен за допомогою символів

закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести, цифрові символи. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Передача ідеї. Відправник використовує канал для доставки повідомлення отримувачу.

4. Декодування. Це переклад символів у думки. Якщо символи, які обрав відправник, мають теж саме значення до одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

5. Зворотний зв'язок. Це реакція одержувача повідомлення після ознайомлення із змістом [5, с.12]

Продуктивний обмін інформацією містить цілеспрямований характер: зворотний зв'язок має бути обов'язковим для того, щоб зрозуміти, наскільки якісно адресована інформація була засвоєна іншою стороною. Коли зворотній контакт з підлеглими відсутній, керівник може опинитися в інформаційному вакуумі та самообманюватись відносно справжнього положення речей. На цей аспект проблеми звертають увагу у своїх роботах Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є., які зауважують, про те, що у зв'язку з перекручуванням інформації керівники найчастіше не отримують бажаної віддачі від процесу комунікації. За даними зарубіжних досліджень, близько 90% інформації засвоюється підлеглими при горизонтальних зв'язках і лише 25% - при вертикальних, що вказує на нездатність працівників адекватно і повністю сприймати отримувану від вищих керівників інформацію [13].

Всі комунікації підприємства можна поділити на дві великі групи: *зовнішні* (між підприємством і її середовищем) і *внутрішні* (між рівнями управління і підрозділами).

До *зовнішніх комунікацій* належать комунікації, які представляють собою інформаційну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем – засобами масової інформації, споживачами, клієнтами, постачальниками, партнерами, акціонерами, іншими контрагентами, органами державного регулювання, політичними та іншими групами. Зовнішні комунікації використовують систему інформаційних каналів і заходів з надання

інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування та поведінку зовнішньої цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проєкту. Основними інструментами зовнішніх комунікацій є рекламні кампанії, публічні виступи, соціальні мережі, прес-релізи, а також участь у виставках і конференціях [3, с. 99]. Ефективно побудована система зовнішніх комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри до нього серед споживачів і стейкхолдерів та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Внутрішні комунікації є важливою частиною управлінських процесів, адже вони забезпечують безперервний обмін інформацією між керівниками і працівниками, а також між різними підрозділами підприємства. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом. В залежності від ієрархії внутрішні комунікації можуть бути вертикальними (від керівництва до підлеглих та у зворотному напрямку) та горизонтальними (між співробітниками одного рівня, що працюють в різних підрозділах). Система внутрішніх комунікацій, передусім, має завдання підвищити залученість працівників підприємства в реалізацію його стратегії, підвищити ефективність управління за рахунок оптимізації інформаційних потоків. Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проєкти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників [26, с. 131]. Окрім того, ефективні внутрішні комунікації включають правильну організацію збору і передачі даних, оптимальне використання засобів інформаційних технологій, таких як корпоративні платформи, електронна пошта та чати, що дозволяють забезпечити прозорість процесів і взаємодії всередині організації [3, с. 99].

Комплексне поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також ефективна взаємодія їх елементів забезпечують належне функціонування підприємства, підвищують якість управлінських рішень і сприяють досягненню стратегічних цілей. Така узгодженість комунікаційних процесів дозволяє мінімізувати інформаційні бар'єри, уникати викривлення інформації і забезпечувати своєчасне реагування на поточні зміни.

Залежно від характеру передачі інформації, каналів взаємодії, ступеня формалізації та інших критеріїв, комунікації поділяються на окремі види, кожен з яких виконує специфічні функції в системі управління підприємством. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати наявні комунікаційні процеси, але й визначити найбільш ефективні інструменти їх реалізації в конкретних умовах діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи комунікацій на підприємстві

Класифікаційна ознака комунікації	Види комунікацій
Залежно від сфери виникнення	– зовнішні – спрямовані на вирішення кадрових проблем із залученням зовнішніх контрагентів (кадрових агентств, служб зайнятості, органів місцевого самоврядування та ін.); – внутрішні – коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації.
За обраними каналами зв'язку	– безпосередні (контакт віч-на-віч, ділові бесіди, наради, збори); – інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку); – особисті статичні канали (записки, листи); – безособові статичні канали (звіти, бюлетені)
За ступенем формалізованості зв'язків	– формальні, неособисті – ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними – обов'язками, інструкціями, а також звіти, накази; – неформальні, особисті – засновані на особистих симпатіях і інтересах співробітників
За часом проведення	– комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.); – некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, відбуваються спонтанно)
Залежно від задіяних учасників	– міжособистісні (індивід – індивід); – між особою та групою (працівник – комісія); – міжгрупові (підрозділ – підрозділ); – організаційні (організація – організація, організація – зовнішнє середовище).

Джерело: [14]

Ефективність комунікаційних процесів у системі управління підприємством значною мірою визначається поєднанням соціальних і технічних складових комунікаційного забезпечення менеджменту. До соціальних елементів належать рівень професійної підготовки персоналу, володіння інформаційними технологіями, індивідуально-психологічні характеристики працівників, особливості їх взаємодії в колективі, а також розподіл функціональних ролей під час прийняття управлінських рішень. Технічна складова охоплює наявні інформаційні ресурси, зокрема бази даних, а також канали зв'язку та системи обробки інформації, що використовуються на підприємстві. Соціальні та технічні елементи комунікаційного забезпечення перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності. Недостатній розвиток або недосконалість будь-якої з цих складових негативно впливає на ефективність функціонування всієї системи. Відтак лише їх збалансоване поєднання забезпечує належний рівень надійності та результативності комунікацій у системі управління підприємством.

Бізнес-комунікації підприємств в Україні під час війни набули особливого змісту і значення. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та впливом кризових факторів, що зумовлює появу нових викликів у сфері як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Насамперед, це пов'язано з цифровізацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків, а також впливом воєнного стану, який суттєво трансформував підходи до організації комунікацій.

Серед основних викликів внутрішніх комунікацій варто виділити проблему доступності працівників до комунікаційних каналів, неузгодженість управлінських повідомлень, надмірна кількість комунікаційних каналів або, навпаки, відсутність ефективних інструментів взаємодії. Важливим викликом є підтримка залученості персоналу в умовах дистанційної або гібридної роботи. Окремо слід відзначити психологічні аспекти, зокрема підвищений рівень стресу працівників у кризових умовах, що негативно впливає на якість сприйняття інформації та взаємодію в колективі. У таких умовах внутрішні

комунікації повинні бути більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на підтримку персоналу.

Щодо зовнішніх комунікацій, ключовими викликами є необхідність швидкої адаптації до змін ринкового середовища, зростання ролі цифрових каналів та підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств. В умовах посилення конкуренції та інформаційного перевантаження підприємствам складніше привертати увагу цільових аудиторій і формувати довіру до бренду. Крім того, кризові явища, зокрема війна та економічна нестабільність, вимагають від підприємств оперативної та чіткої комунікації з клієнтами і партнерами, оскільки від цього залежить їхня репутація та стійкість на ринку.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, слід зазначити, що сучасні виклики у сфері комунікацій в Україні вимагають від підприємств комплексного підходу до управління як внутрішніми, так і зовнішніми комунікаціями підприємства. Це передбачає активне впровадження інноваційних технологій, удосконалення комунікаційних процесів та підвищення їхньої ефективності. У таких умовах комунікації набувають стратегічного значення, виступаючи важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

1.2. Зовнішні комунікації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У динамічному світі сучасного бізнесу комунікація відіграє ключову роль у формуванні відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, зміцненні репутації бренду та стимулюванні зростання підприємства. В основі цих зусиль лежить визначення зовнішньої комунікації – концепції, яку кожне підприємство має розуміти, приймати та ефективно застосовувати. Зовнішня комунікація передбачає взаємодію підприємства з громадськістю, включаючи клієнтів, інвесторів, постачальників та ЗМІ. Вона відіграє ключову роль у просуванні послання, цінностей та пропозицій організації.

Сучасні умови ринкової економіки характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю змін та зростанням ролі інформації, що особливо посилює значення зовнішніх комунікацій підприємства. Саме вони виступають важливим інструментом формування конкурентних переваг, оскільки забезпечують ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, включаючи споживачів, партнерів, постачальників, інвесторів та інші зацікавлені сторони.

Оскільки підприємства продовжують орієнтуватися у все більш складному та взаємопов'язаному глобальному ринку, розробка ефективних стратегій зовнішніх комунікацій стає як ніколи важливою. Саме тому важливо розуміти сутність та особливості концепції зовнішніх комунікацій і загальну характеристику їх основних компонентів.

Зовнішня комунікація – обмін інформацією між підприємством та її зовнішніми зацікавленими сторонами. Вона охоплює всі форми комунікації, включаючи рекламу, зв'язки з громадськістю, соціальні мережі, взаємодію з службами підтримки клієнтів та багато іншого. По суті, йдеться про те, як підприємство позиціонує себе в очах громадськості та як вона підтримує однаковість повідомлень різними каналами для забезпечення прозорості, ясності та довіри зі сторони аудиторії.

Ефективна зовнішня комунікація – це не тільки просування продуктів чи послуг, а й управління репутацією, взаємодія з потенційними клієнтами, вирішення проблем та розвиток довгострокових відносин із зовнішніми організаціями. Вона має вирішальне значення для підвищення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності клієнтів та формування сприятливого сприйняття підприємства.

Стратегічне управління зовнішніми комунікаціями необхідне сьогодні підприємствам незалежно від галузі та сфери діяльності. За даними Інституту PR, зв'язки з громадськістю особливо потрібні у сфері IT, у банках, медіа-бізнесі, страхових, інвестиційних, лізингових, юридичних компаніях. Серед

тих, для кого зв'язки з громадськістю набувають особливого значення, і державні установи.

На рис. 1.3. представлені ключові суб'єкти зовнішніх комунікацій підприємства. Представлена схема ілюструє систему їх взаємозв'язків у межах функціонування бізнес-системи. До основних стейкхолдерів віднесено постачальників і споживачів, які формують матеріально-товарні та ринкові потоки; засоби масової інформації та державу, що впливають на інформаційне середовище й нормативно-правове регулювання діяльності підприємства; акціонерів і фондові біржі, які забезпечують рух капіталу та визначають інвестиційну привабливість; інвесторів як джерело фінансових ресурсів; а також конкурентів і аудиторів, що формують відповідно конкурентне середовище та контроль за прозорістю діяльності. Взаємодія між зазначеними суб'єктами має двосторонній характер, що підкреслює необхідність налагодження ефективної системи зовнішніх комунікацій для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Ключові суб'єкти зовнішніх комунікацій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Зовнішня комунікація грає вирішальну роль в успіху компанії. Саме тому варто виділити переваги використання зовнішніх комунікацій у стратегії розвитку бізнесу:

- Впізнаваність і видимість бренду - завдяки стратегічним зовнішнім комунікаціям підприємства можуть підвищити свою помітність і впізнаваність серед потенційних клієнтів. Незалежно від каналу комунікації, реклама, соціальні мережі чи PR-кампанії, професійно розроблена стратегія комунікації допомагає донести інформацію про підприємство до широкої аудиторії.

- Управління репутацією – громадська думка про підприємство може як забезпечувати, так і перешкоджати його успіху. Зовнішня комунікація дозволяє менеджерам ефективно відстежувати та керувати репутацією компанії. Чітка та послідовна стратегія подання повідомлень сприяє зміцненню довіри та впевненості зацікавлених сторін навіть у періоди кризи.

- Кризова комунікація - під час кризи те, як підприємство спілкується із зовнішніми зацікавленими сторонами, може суттєво вплинути на його відновлення. Ефективна комунікація у таких ситуаціях може допомогти мінімізувати збитки бренду, відновити довіру та допомогти підприємству пережити кризові часи.

- Побудова відносин із зацікавленими сторонами - регулярне та прозоре спілкування із зовнішніми сторонами, зокрема клієнтами, інвесторами та постачальниками, допомагає розвивати міцні відносини, сприяючи довгостроковій лояльності та співпраці.

- Конкурентна перевага - в умовах жорсткої конкуренції підприємства, які ефективно взаємодіють із зовнішньою аудиторією, мають значну перевагу перед тими, хто не приділяє належної уваги цьому аспекту бізнес-стратегії. Це може призвести до збільшення кількості клієнтів, зміцнення партнерських відносин і зростання продажів.

Зовнішня комунікація включає різні інструменти, стратегії і підходи. В залежності від цілей підприємства, зовнішні комунікації можуть включати

різноманітні інструменти, які допомагають підтримувати та розвивати відносини з клієнтами, партнерами, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами (рис. 1.4).

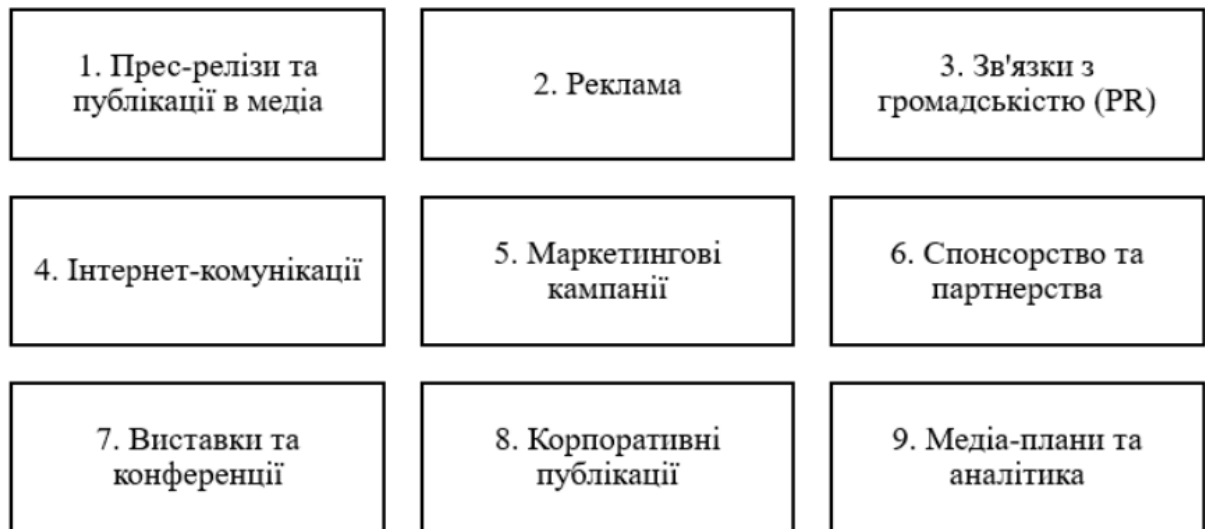


Рис. 1.4. Інструменти зовнішніх комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Прес-релізи є одним із основних інструментів зовнішніх комунікацій. Пресреліз є головним PR-документом у будь-якій організації. Він дає змогу інформувати ЗМІ про важливі події, що відбулися в організації та є цікавими або необхідними для висвітлення широкого загалу та/або конкретної цільової аудиторії. Пресрелізи поширюються серед журналістів на брифінгах і пресконференціях або надсилаються через засоби зв'язку [38].

Реклама є одним з найбільш розповсюджених інструментів зовнішніх комунікацій підприємства. Вона включає різноманітні форми: телевізійну, радіо-, інтернет-рекламу, зовнішню рекламу (банери, щити), а також рекламу в друкованих виданнях.

Зв'язки з громадськістю (PR) - найважливіший інструмент зовнішньої комунікації. Він має на увазі управління відносинами між підприємством та його зацікавленими сторонами за допомогою використання медіаканалів, прес-релізів, заходів та спікерів. PR допомагає формувати суспільне

сприйняття, контролювати оповідання та створювати позитивну поінформованість.

Інтернет-комунікації, зокрема соціальні медіа (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok), є важливим інструментом для взаємодії з цільовою аудиторією, партнерами й громадськістю. Веб-сайти, блоги й інші онлайн-платформи дають можливість підприємствам оперативно поширювати новини, успішно реалізовувати рекламні кампанії, отримувати зворотний зв'язок від споживачів, підтримувати постійний контакт з аудиторією. Варто підкреслити особливу роль платформ соціальних мереж, які стали найважливішими інструментами зовнішньої комунікації сучасних підприємств. Компанії використовують ці платформи для прямої взаємодії з клієнтами, обміну контентом, вирішення проблем та зміцнення лояльності до бренду.

Маркетингові кампанії орієнтовані на просування товарів й послуг, залучення нових клієнтів-споживачів, зміцнення лояльності існуючих і головне – стимулюванні продажів. Вони можуть включати використання таких інструментів як акції, знижки, промоматеріали, а також спеціальні заходи для залучення уваги цільової аудиторії.

Спонсорська діяльність і партнерські відносини відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства та підтримці його ділової репутації у зовнішньому середовищі. Зокрема, спонсорство може реалізовуватися через фінансову або організаційну підтримку спортивних змагань, культурних заходів, благодійних ініціатив і освітніх проєктів, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню його позицій на ринку.

Виставка є платформою, де періодично і в одночасно поєднуються практично всі суб'єкти конкретного сегменту ринку – як високопрофесійні гравці, так і ті, хто тільки збирається заявити про себе. Саме тут безпосередньо формується уявлення про поточну ситуацію із представленим асортиментом товарів і послуг, механізм необхідної тактики та стратегії, аналіз кон'юнктури ринку. Сучасний етап розвитку виставково-ярмаркової індустрії свідчить про

те, що вона стає потужною галуззю, яка забезпечує комунікацію між учасниками економічних відносин і реалізацію державних інтересів [16, с. 53].

Корпоративні публікації - цей компонент відповідає за комунікацію загальної стратегії, цінностей та бачення компанії. Корпоративні комунікації, будь то каталоги, брошури, річні звіти, інші друковані або цифрові матеріали, звернення генерального директора, прес-конференції доносять до зацікавлених сторін інформацію про стратегію підприємства, його досягнення, соціальну відповідальність та корпоративні цінності і місію.

Медіа-плани є інструментом, який використовується для визначення оптимальних каналів комунікації, розподілу рекламного бюджету та формування ефективних кампаній для досягнення конкретних комунікаційних цілей. Аналіз результатів таких кампаній з використанням аналітичних інструментів дозволяє оцінити ефективність зовнішніх комунікацій та вдосконалити стратегії.

Для узагальнення основних інструментів зовнішніх комунікацій підприємства доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці, що дозволяє наочно відобразити їх сутність та визначити роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Як видно з таблиці 1.2, кожен із компонентів зовнішніх комунікацій виконує окрему функцію, проте їх комплексне використання забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, зв'язки з громадськістю сприяють формуванню позитивного іміджу, маркетинг і реклама забезпечують просування продукції, тоді як цифрові інструменти та обслуговування клієнтів підвищують рівень взаємодії з цільовими аудиторіями. Корпоративні комунікації та контент-маркетинг забезпечують прозорість діяльності підприємства та формування довгострокової довіри. Важливу роль також відіграють виставки та конференції, які створюють можливості для безпосередньої взаємодії з партнерами, клієнтами та представниками галузі, сприяють обміну досвідом, презентації продукції та встановленню нових ділових контактів. Ефективне

поєднання зазначених компонентів дозволяє підприємству зміцнювати свої сильні позиції на ринку та адаптуватися до умов конкурентного середовища.

Таблиця 1.2

Ключові компоненти зовнішньої комунікації підприємства

Компоненти	Характеристика	Роль у забезпеченні конкурентоспроможності
Зв'язки з громадськістю (PR)	Спрямовані на управління взаємовідносинами між підприємством та зацікавленими сторонами через медіа, прес-релізи, заходи та публічні виступи	Формують позитивний імідж підприємства, підвищують довіру та репутацію на ринку.
Маркетинг і реклама	Охоплюють комунікаційні заходи, спрямовані на просування товарів і послуг, інформування споживачів та стимулювання збуту	Забезпечують залучення нових клієнтів, підвищення продажів і ринкової частки
Соціальні мережі	Використання цифрових платформ для взаємодії з аудиторією, поширення контенту та отримання зворотного зв'язку	Сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню лояльності споживачів
Обслуговування клієнтів	Включає комунікацію через кол-центри, електронну пошту, чат-боти та інші канали підтримки	Підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє їх утриманню
Корпоративні комунікації	Охоплюють передачу інформації про стратегію, цінності та діяльність підприємства через звіти, виступи керівництва тощо	Забезпечують прозорість діяльності та зміцнюють довіру інвесторів і партнерів
Контент-маркетинг (створення контенту)	Передбачає створення інформаційних матеріалів (блоги, відео, новини, розсилки) для донесення цінностей бренду	Формує експертний імідж підприємства та стимулює зацікавленість аудиторії

Джерело: власна розробка автора на основі [19]

Зовнішня комунікація відкриває величезні можливості для підприємства, але вона також пов'язана з певними труднощами. Ось деякі з найпоширеніших перешкод, з якими стикаються компанії:

– *Узгодженість повідомлень* - підтримувати однаковість повідомлень різними каналами складно, особливо коли у комунікації беруть участь кілька відділів чи команд. Непослідовність у повідомленнях може збити аудиторію з пантелику і підірвати довіру.

– *Культурна чутливість* - на глобальному ринку компаніям необхідно враховувати культурні відмінності у взаємодії з міжнародною

аудиторією. Те, що працює на одному ринку, може не знайти відгуку на іншому, що може призвести до неправильного тлумачення та негативного сприйняття інформації.

- *Криза керівництва* - під час кризи комунікація може стати хаотичною та непослідовною. Компаніям необхідно мати чіткий план кризової комунікації, щоб швидко та ефективно реагувати на зовнішні події, які можуть вплинути на їхню репутацію.

- *Вплив ЗМІ* - з розвитком цифрових медіа та соціальних мереж громадська думка часто формується під впливом сторонніх інфлюєнсерів, блогерів та журналістів. Контроль над забезпеченням поширення достовірної інформації - постійна проблема для бізнесу.

- *Технологічні переваги* – у зв'язку з швидким розвитком цифрових інструментів та платформ для деяких підприємств може виявитися складним завданням йти в ногу з часом та знаходити ефективні способи комунікації за допомогою різних каналів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що зовнішні комунікації є важливим елементом системи управління підприємством і відіграють ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності. Вони забезпечують ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, сприяють формуванню позитивного іміджу, підвищенню рівня довіри з боку зацікавлених сторін та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 1

В ході теоретичного аналізу встановлено, що комунікації є невід'ємною складовою діяльності підприємства та важливим елементом системи управління. Вони забезпечують обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу, сприяють координації дій, узгодженню рішень і досягненню поставлених цілей. Проаналізовані підходи як зарубіжних, так і вітчизняних науковців до інтерпретації поняття «комунікація».

Проаналізовані особливості складових елементів комунікаційного процесу та його етапи. Визначено, що комунікації відіграють ключову роль у реалізації основних функцій менеджменту - планування, організації, мотивації і контролю. Саме через комунікаційні процеси менеджери доводять управлінські рішення до виконавців, забезпечують зворотний зв'язок і здійснюють контроль за виконанням поставлених завдань.

Окрему увагу приділено поділу комунікацій на внутрішні та зовнішні, які в сукупності формують цілісну систему інформаційної взаємодії підприємства. Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та підрозділами, тоді як зовнішні - на встановлення і підтримку зв'язків із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Особливий вектор наукових пошуків був присвячений дослідженню зовнішніх комунікацій, які охоплюють широкий спектр інструментів і каналів, зокрема рекламу, зв'язки з громадськістю, маркетингові кампанії, digital-комунікації, корпоративні комунікації, а також інструменти прямої взаємодії зі споживачами. Їх комплексне та узгоджене використання дозволяє підприємству не лише ефективно просувати продукцію, а й формувати довгострокові відносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

Окрему увагу приділено сучасним цифровим каналам комунікації, які забезпечують оперативність, інтерактивність та можливість отримання зворотного зв'язку, що є важливим фактором підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства в умовах динамічного ринку.

Встановлено, що реалізація зовнішніх комунікацій пов'язана з рядом викликів, серед яких забезпечення узгодженості повідомлень, врахування культурних особливостей, управління комунікаціями в кризових ситуаціях, вплив засобів масової інформації та необхідність адаптації до швидких технологічних змін. Це потребує від підприємств стратегічного підходу до управління комунікаціями, постійного вдосконалення інструментів взаємодії та підвищення рівня комунікаційної компетентності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу

Хлібопекарська промисловість є однією з найбільш розвинених галузей господарства та представлена широкою мережею вітчизняних хлібо заводів і пекарень, які забезпечують населення своєю продукцією. Для задоволення потреб споживачів та зважаючи на світові тенденції формування асортименту продукції виробники активно впроваджують новий асортимент виробів.

Ситуація, що існує сьогодні в державі, для підприємств харчової промисловості є складною та невизначеною. Проте важливим завданням для виробників залишається забезпечення населення якісною, безпечною продукцією в широкому асортименті. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями [12]. Дослідження ринкових тенденцій, визначення контексту роботи підприємств хлібопекарської промисловості, а також вивчення потреб споживачів представляє сьогодні чималий інтерес та дасть змогу обрати стратегію розвитку в непростих умовах існування.

Вітчизняні дослідники звертають увагу на те, що сьогодні робота підприємств хлібопекарської промисловості у важкі воєнні часи потребує постійних переналаштувань та готовності до швидкого реагування на ризики. Саме тому необхідне постійне дослідження стану хлібопекарської галузі України, яке дасть змогу наочно продемонструвати аспекти розвитку його основних показників, визначити середовище підприємств та розробити ефективну стратегію, яка уможливить утримувати стійкі позиції [12, с. 29].

За даними видання ABiznes станом на квітень 2025 року серед ключових груп українського споживчого кошика пріоритетне місце належить саме

продуктам харчування, серед яких хліб і хлібобулочні вироби вистапують категорією, що користується найбільшим попитом серед населення України. Так, в середньому у розрахунку на 1 особу на місяць Хліб і хлібобулочні вироби – 8,2 кг (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Розподіл споживання харчових продуктів у 2025 р., що входять до споживчого кошика, кг на одну особу/на місяць.

Джерело: сформовано автором на основі [23]

За даними Державна служби статистики України, близько 10% хлібних продуктів випускають міні-пекарні та пекарнями при супермаркетах, які протягом останніх років розвиваються активними темпами), а решту 35% національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів забезпечують понад 100 хлібозаводів. Більше 55% вітчизняного промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на шість найбільших компаній: ПАТ "Київхліб", ТОВ "Хлібний холдинг "Хлібні інвестиції", ПАТ "Концерн "Хлібпром", ТОВ "Хлібокомбінат "Кулиничі", ГК "Формула смаку", ГК "Хлібодар".

У 2025 році Ukrainian Business Award дослідили ринок хлібопекарської продукції та представили рейтинг ТОП-10 виробників хліба України (рис. 2.2). Серед основних показників, які аналізувались - обсяги виробництва, кількість SKU, кадровий потенціал, клієнтоорієнтованість, цифрова присутність та інші ключові критерії, що дозволяють оцінити не лише масштаби, а й якість ведення бізнесу [22].

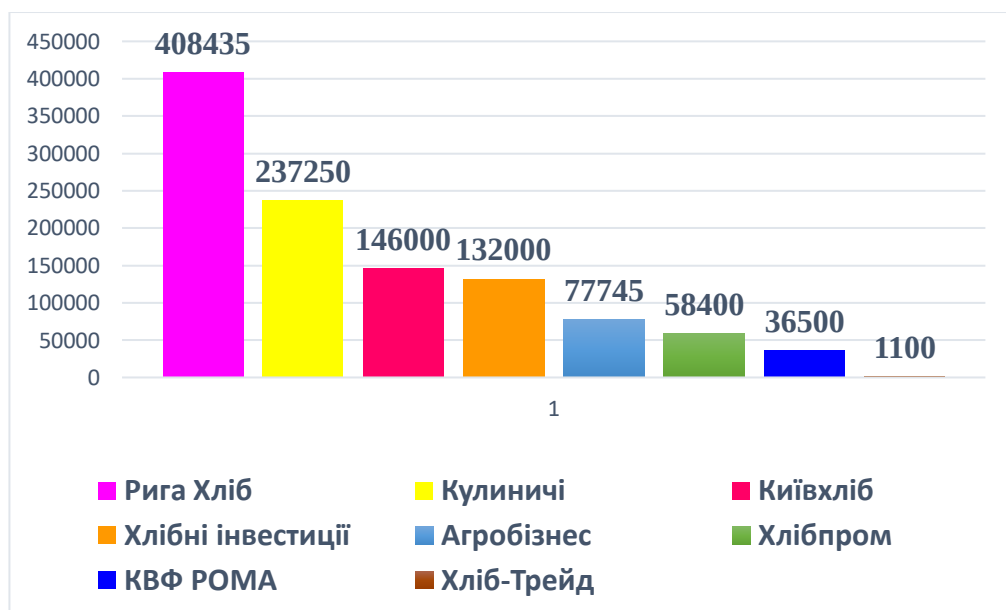


Рис. 2.2. Обсяги виробництва, кількість виробленої продукції за рік
Джерело: сформовано автором на основі [22]

Список найбільших виробників за показниками обсягів продукції очолила компанія Рига Хліб, яка виробляє більше ніж 408 тис. одиниць на рік. Варто зазначити, одеських виробників, на жаль, серед цих компаній не має.

Чимала кількість підприємств для виробництва використовує власну сировинну базу та володіє значними обсягами посівних площ для засадження зерновими культурами, що слугує конкурентною перевагою для хлібопекарської промисловості на ринку хлібобулочних виробів України. Варто звернути увагу на динаміку посівних площ зернових культур, яка представлена на рис. 2.3.

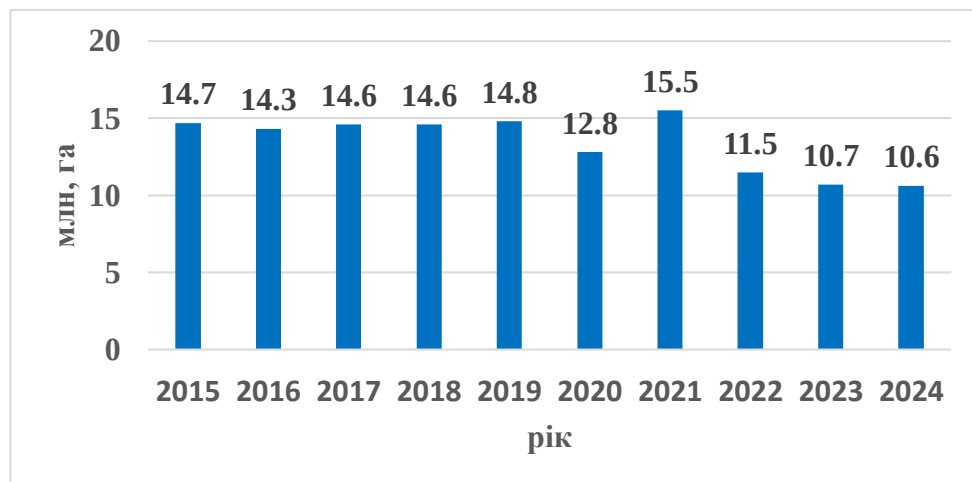


Рис. 2.3. Динаміка посівних площ зернових культур в Україні, 2015-2024 рр., млн га

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Посівні площі зернових і зернобобових культур станом на 2024 рік на рівні 10,6 млн га, що на 395 тис. га менше за показник 2023 року. З них озимої пшениці посіяно на 4,3 млн га (-0,3 млн га), ярої пшениці - 0,2 млн га. (+0,2 тис. га), озимого ячменю - 0,47 млн га (-0,15 млн га) [3]. Варто звернути увагу на причини зазначених тенденцій. А. В. Гріщенко виділяє наступні причини зменшення посівних площ: напружена політична ситуація; повномасштабна війна у країні; борошномельні підприємства втратили такі ринки збуту як АР Крим, окремі райони східних областей країни, а також зменшення населення України, спричинено як негативною демографічною ситуацією так і міграцією [Гріщен].

Сьогодні ми спостерігаємо за стрімким скороченням кількості населення в Україні. За даними інформаційного агентства «Уніан», станом на кінець 1991 року населення України оцінювалося в 52 млн людей. Водночас історичний максимум був зафіксований у 1993 році – йдеться про 52,2 млн населення. З 2014 року частина територій була окупована і на початок 2022 року в кордонах 1991 року чисельність населення складала 42 мільйони. Тобто, за 30 років чисельність населення скоротилася на 10 мільйонів [27]. Сьогодні чисельність українців продовжує скорочуватись, через війну значна

кількість людей виїхало і продовжує виїжджати за кордон, демографічні показники смертності значно перевищують показники народжуваності. Все це обумовлює скорочення попиту на хлібобулочну продукцію в тому числі.

Хлібопекарська промисловість відіграє одну з найбільш важливих ролей в налагодженні та зміцненні існуючих зв'язків на зовнішньому ринку країни. На рис. 2.4 представлена динаміка забезпечення українською пшеницею деяких країн-імпортерів. Аналіз статистичних показників свідчить про різке скорочення імпорту пшениці на початок війни в Україні.

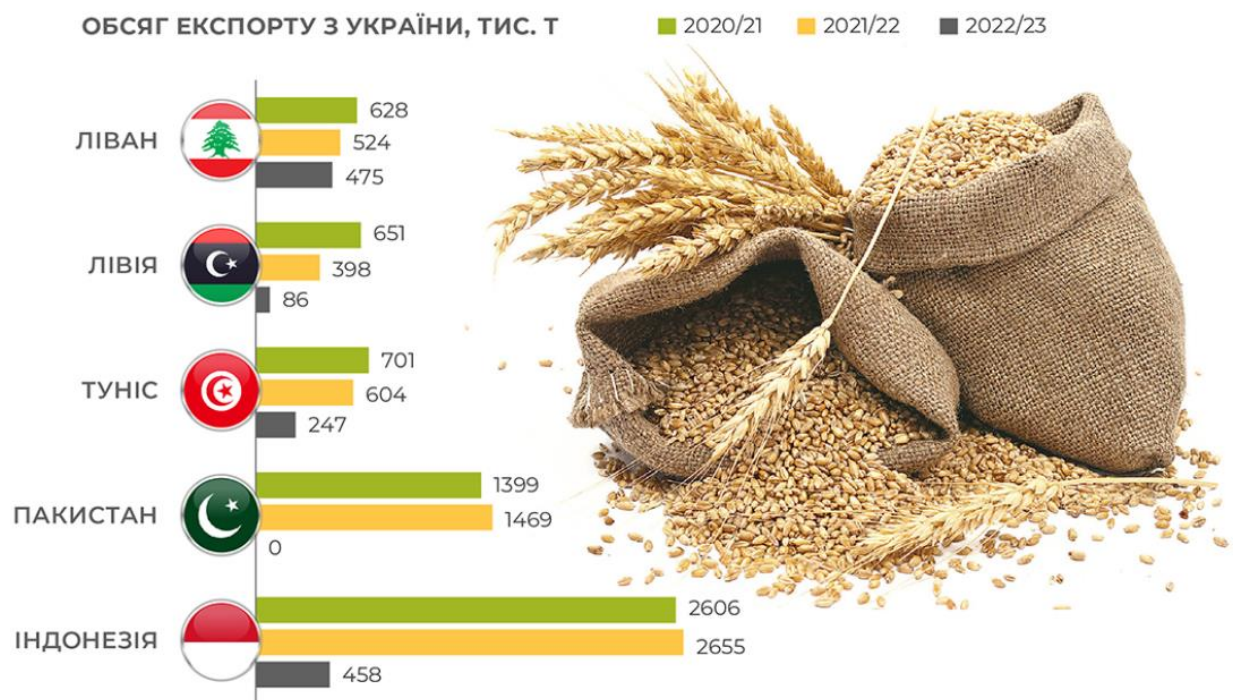


Рис. 2.4. Динаміка забезпечення українською пшеницею деяких країн-імпортерів, 2020-2023 рр., тис. т

Джерело: [8]

Варто звернути увагу і на експорт хлібобулочних кондитерських виробів. За даними Української Асоціації Аграрного Експорту з посиланням на дані Державної митної служби, Україна у 2023 році експортувала хлібобулочних кондитерських виробів на \$213 мільйонів, що на 40% більше, ніж у 2022 році [20]. У натуральному вираженні експорт цієї продукції

минулого року зріс на 29% - до 89 тис. тонн. Серед головних покупців українських хлібобулочних солодоців – Румунія, Польща, Молдова (рис. 2.5).

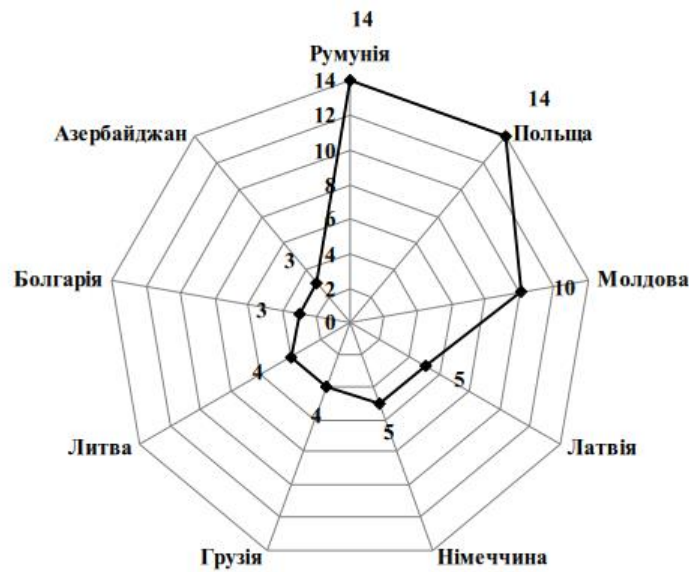


Рис. 2.5. Основні експортери хлібобулочних солодоців з України,
2023 р., тис. т

Джерело: [9]

Наступним етапом дослідження аналізу стану та тенденцій розвитку підприємств хлібопекарської промисловості України є дослідження обсягів та асортименту даної промисловості. За останні роки спостерігається падіння обсягів виробництва та споживання хлібної продукції (рис. 2.6).

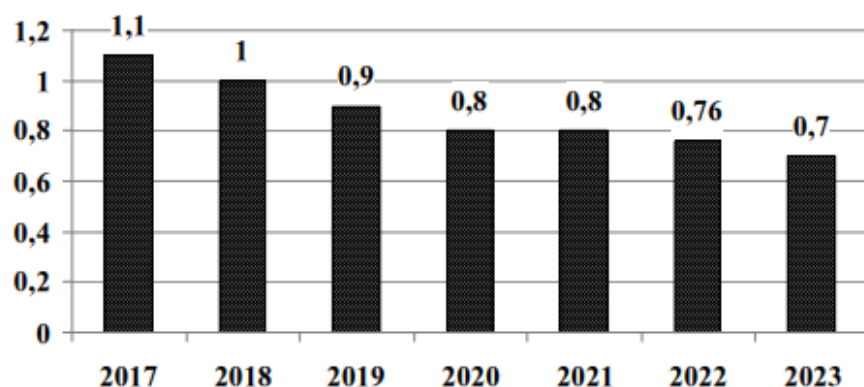


Рис. 2.6. Динаміка виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні,
2017-2023 рр., млн т

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [23]

Проаналізуємо динаміку асортименту виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за останні роки. Узагальнені дані таблиці 2.1 дозволяють стверджувати про те, що асортимент хліба та хлібобулочних виробів у період з 2027 р. по 2021 р. свідчить про скорочення обсягів промислового виробництва традиційних видів хліба простої рецептури і найнижчого цінового діапазону: хліба житнього, пшеничного, житньо-пшеничного, булочних виробів.

Таблиця 2.1

Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні,
2017-2021 рр., тис.

Показник	Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Хліб житній	9,3	0,86	6,5	0,66	8,3	0,92	6,2	0,78	5,4	0,6
Хліб пшеничний	449,1	41,8	408,1	41,8	364,9	40,8	322,4	40,5	350,6	41,5
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	31,8	305,9	31,4	269,4	30,1	242,4	30,5	252,8	30
Вироби булочні	265,2	24,7	245,3	25,2	238,1	26,6	211,4	26,6	223,4	26,4
Хліб дієтичний	1,6	0,15	1,5	0,15	1,3	0,14	1,0	0,1	1,1	0,1
Хліб інший	5,6	0,52	7,7	0,79	10,9	1,2	11,4	1,4	11,8	1,4
Всього	1073,1	X	975	X	892,9	X	794,8	X	845,1	X

Джерело: [12]

Зважаючи на високий рівень конкуренції серед виробників, значна кількість підприємств приділяє особливу увагу розширенню асортименту, до традиційних українських хлібів та булочок додаються європейські, мексиканські та інші вироби. Так, зокрема сьогодні асортимент компанії «Київхліб» налічує понад 250 найменувань хлібобулочних виробів та солодоців, яка експортує свою продукцію до 30 країн [9, с. 126].

В. М. Івченко звертає увагу на те, що продукція хлібопекарських підприємств має нетривалий термін реалізації та придатності, а основними її споживачами є населення місцевого ринку. Тому пропозиція хлібобулочних виробів на ринку формується на основі платоспроможного попиту споживачів, їхніх традицій, смаків і уподобань [9].

Сьогодні у хлібопекарській галузі спостерігаються тенденція зростання цін на виробничі ресурси (сировину, матеріали, устаткування, енергоносії), що призводить до суттєвого зростання вартості хліба. Експерти відзначають, що підвищення вартості хліба зумовлене зростанням цін на сировину. Так у 2024 р. борошно подорожчало на 27,0% і наприкінці року коштувало 19,93 грн/кг. Олія піднялася в ціні на 23,5%, досягнувши 72,73 грн/л, а цукор зріс на 2,9%, до 33,16 грн/кг. Вартість зерна також суттєво вплинула на собівартість хлібобулочних виробів. Протягом 2024 р. закупівельні ціни на пшеницю 2 класу зросли на 71,3% – з 5953 грн/т до 9763 грн/т, а на пшеницю 3 класу – на 59,9%, до 9517 грн/т [32]. У табл. 2.2. представлені споживчі ціни на традиційні види хлібобулочної продукції за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка середніх споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби за
2021-2024 рр, грн

Вид продукції	Грудень				%, 2024-2021 рр.	%, 2024-2023 рр.
	2021	2022	2023	2024		
Хліб пшеничний з борошна вищого гатунку, кг	33,08	40,94	43,43	51,91	156,9	119,5
Хліб пшеничний з борошна першого гатунку, кг	26,29	33,23	36,02	42,52	161,7	118,0
Хліб житній, житньо-пшеничний, кг	27,46	35,11	36,80	45,12	164,3	122,6
Батон, 0,5 кг	17,88	21,48	22,96	27,78	155,4	121,0

Джерело: [12]

Так, середні споживчі ціни за період з довоєнного 2021 р. по 2024 р. зросли більше ніж у 1,5 раза, найбільше зросли ціни на хліб житньо-

пшеничний (на 64,3%), хліб пшеничний з борошна першого гатунку – на 61,7%. За період з 2024 р. до попереднього 2023 р. ріст споживчих цін знаходився в межах 18,0 – 22,6%, також відмічено найбільший ріст на хліб житньо-пшеничний (табл. 2.2).

Варто прикласти причини, через які спостерігається стрімке подорожчання хліба. Серед причин експерти відмічають наступні [34]:

- зростання собівартості виробництва – через здорожчання комплектувальних, енергоносіїв та логістики;
- дефіцит робочої сили внаслідок мобілізації – підприємства змушені інвестувати в автоматизацію, що збільшує витрати;
- інфляція – на кінець 2024 р. вона становила 12%, а на початку 2025 р. вже перевищила 13%;
- дефіцит продовольчої пшениці у світі, що створює конкуренцію за ресурси та штовхає ціни вгору як на зовнішніх, так і на внутрішньому ринку.

Хлібопекарська галузь України є стратегічно важливою, адже вона забезпечує населення основним продуктом харчування – хлібом. Однак на сьогодні галузь відчуває значний вплив нестабільного зовнішнього середовища, що включає економічну та політичну невизначеність через війну та інші фактори. Проведений аналіз обсягів, асортименту виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів та їх імпорту вказує на тенденції до коливань, спричинених різними факторами, серед яких вирішальний вплив має війна в Україні. Зменшення посівних площ зернових культур, обсягів виробництва, підвищення цін на хлібопекарську продукцію – це лише не повний перелік проблем, які активними темпами продовжують погіршуватись і далі. Але важливо відзначити, що хлібопекарська продукція залишається стійким та постійним елементами в харчовому ланцюзі, особливо в умовах економічної нестабільності. Хлібопекарська галузь України, незважаючи на труднощі, продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави і залишається важливим елементом стійкості економіки країни.

2.2. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Спочатку Одеса, або Хаджибей, як вона тоді називалася, планувалася як селище для моряків, які виходили у відставку. Спочатку вони селилися в казармах, які залишилися на території майбутнього міста після закінчення російсько-турецької війни. Нині від них зберігся лише фундамент, на якому збудовано деякі будинки у Воронцовському провулку. Ось тут, згідно з архівними документами, і була перша солдатська пекарня [31].

В Одесу дуже скоро стали переселятися вихідці з інших країн. Вони привозили із собою не лише сім'ї та скарб, а й свої вміння. Одеські історики сходяться на думці, що починали хлібопечення в Одесі переселенці з Італії та Греції. Ім'я одного з них, грека Панаїота Афанасьєва, згадується в архівах за 1795 рік. Пізніше до них приєдналися й німці-хлібопекарі.

Згодом напрям пекарень розділився на безпосередньо хлібопечення та кондитерську справу. Саме тому хлібопекар і булочник – це були зовсім різні професії. Вирізнялося на той час і пекарське обладнання цих закладів. У складу виробництва найчастіше входила не лише сама пекарня, а й борошномельна фабрика.

Хлібники в Одесі поділялися за національними ознаками. Свій хліб пекли греки, французи, німці, євреї та продавали його у своїх лавках, що були на всіх ринках міста. Відомо про існування у другій половині 19-го століття особливих видів фірмової пекарської продукції: калачі з маком та бублики з кунжутом, які пекли греки, французькі франзолі, український ситний - сірий хліб із кмином. Якість хліба була на високому рівні, про це свідчать відгуки читачів місцевого одеського періодичного видання «Одеський вісник» [31].

Перед початком Першої світової війни в Одесі налічувалося близько 134 пекарень, переважна кількість з них були приватними підприємствами, але були й такі, що належали місцевій громаді або монастирям.

Таким чином, хлібопекарська справа в Одесі має багатовікову історію та глибокі традиції, що формувалися під впливом багатонаціональної культури міста. Саме завдяки поєднанню професійного досвіду грецьких, італійських, німецьких та інших майстрів хлібопечення Одеса стала одним із важливих центрів розвитку хлібопекарської промисловості півдня України. Висока якість продукції, широкий асортимент виробів та постійне вдосконалення технологій стали характерними рисами одеських пекарень ще з XIX століття.

Традиції хлібопекарського виробництва, закладені в історичному минулому міста, знайшли своє продовження у діяльності сучасних підприємств харчової промисловості, зокрема Одеський хлібозавод № 4.

Одеський хлібозавод №4 – найбільший виробник хлібобулочної продукції у місті та Одеській області. Підприємство було введено в експлуатацію у 1971 році. Завод став легендою міста завдяки інноваціям, виробляючи до 170 тонн хліба на добу та забезпечуючи потреби одеситів більш ніж на 70%. Ключові віхи в історії заводу представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Ключові віхи в історії заводу

Рік	Основні досягнення на данному етапі
1971	Запуск підприємства в роботу за проектом київського інституту «Гіпропрод». Проект був адаптований директором Еліксом Касьяновим, який наголосив на сучасних засобах автоматизації.
1988	На заводі вперше в хлібопекарській галузі встановили автоматизовану систему управління процесами.
1990-і роки	1990-і роки: Завод став лідером із розробки нових сортів. Саме тут було створено знаменитий батон «Обідній», розроблений технологами в період дефіциту борошна вищого ґатунку (в його рецептурі вперше вдало поєднали муку першого і вищого ґатунків).
Початок 2000-х:	Підприємство стало базою для торгової марки "Одеський коровай" (відомої також як "Булкін"). Завод ставив смакові тренди та випускав унікальні вироби, наприклад, бублик «Український».
Події 2010-х – 2020-х:	У 2012 році «Одеський коровай» увійшов до складу холдингу Lauffer Group. Пізніше підприємство пережило зміну керівництва, а також періоди, коли частину потужностей та брендів орендували інші великі виробники.
Підприємство сьогодні:	Підприємство функціонує у форматі сучасного промислового комплексу, який поєднує хлібопекарське виробництво, складські приміщення, логістичний центр, допоміжні служби та енергетичні потужності.

Джерело: [31]

ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» забезпечує безперебійне виробництво та щоденну дистрибуцію хлібних виробів в оптові та роздрібні точки продажу як в м. Одеса, так і області. Підприємство є одним із провідних виробників хлібобулочної продукції, яке відоме під торговою маркою «Одеський коровай». Підприємство функціонує у форматі сучасного промислового комплексу, який поєднує хлібопекарське виробництво, складські приміщення, логістичний центр, допоміжні служби та енергетичні потужності [17].

Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібо завод №4» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібо завод №4»
Скорочене найменування	ТОВ «Одеський хлібо завод №4»
Код ЄДРПОУ	43370789
Дата державної реєстрації	27.11.2019 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридичний статус	Зареєстровано
Керівник	Добровольський Віталій Володимирович
Статутний капітал	150,0 тис. грн
Контактна інформація	Україна, **8, Одеська обл., місто Одеса, вул.Танцюри Євгенія, будинок **, кабінет **
Види діяльності	Основний КВЕД: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Основна сфера діяльності	Виробництво хліба, батонів, здобних, булочних, листових, кондитерських і супутніх борошняних виробів
Торговельна марка	«Одеський коровай», «Одеський хлібо завод №4»

Джерело: складено автором за даними [17, 18]

Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та координацію виробничої діяльності. На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, визначає стратегію

розвитку та контролює результати господарської діяльності. Основні структурні підрозділи підприємства представлені на рис. 2.7



Рис. 2.7. Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства з використанням графічного редактора ChatGPT

Варто звернути увагу на асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Лінійка продукції заводу є достатньо широкою та орієнтованою на задоволення як щоденних, так і особливих потреб споживачів у хлібобулочних виробках. Підприємство спеціалізується на виробництві як традиційних сортів хліба, булочної, здобної та кондитерської продукції, так і святкових і національних виробів.

Важливе місце в асортименті займає продукція традиційного попиту, яка користується стабільним попитом серед споживачів завдяки доступній ціні, високій якості та відповідності смаковим уподобанням населення. Пріоритетне місце в даному виді асортименту належить традиційному хлібу. Асортимент хліба є дуже різноманітним, до якого входять наступні його види: пшеничний, пшенично-житній, житній, злаковий, гречаний, тостовий, з родзинками, цільнозерновий, заварний, фасовані й нарізні вироби (з різною масою та упоковкою) [17].

Асортимент хлібобулочних виробів ТОВ «Одеський хлібо завод №4» представлений на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційного сайту підприємства [17]

Асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» характеризується:

- широкою номенклатурою виробів;
- стабільністю якості;
- щоденним оновленням продукції;
- орієнтацією на різні категорії споживачів;
- поєднанням традиційних і сучасних технологій виробництва.

Відкриті фінансові показники ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» свідчать про стабільний розвиток підприємства. Чистий прибуток підприємства з 2021

року зріс у 20 разів і на 2025 рік склав 5558 тис. грн. Стабільна позитивна динаміка спостерігається і за показниками доходу – у 2025 році він зріс майже на 35% у порівнянні з минулим роком і склав 981 160 тис грн. Більше ніж на 38% збільшилися і активи заводу: у 2025 році цей показник склав 437906 тис грн. Негативна динаміка спостерігається за довгостроковими зобов'язаннями компанії, їх обсяги скоротилися в 4 рази і на минулий рік склали 119 тис грн. В той же час підприємство активно розвиває поточні зобов'язання, їх збільшення з 2021 року відбулося втричі і на кінець 2025 р. їх показник склав 423,612 тис грн. Збільшення поточних зобов'язань пов'язане насамперед зі зростанням масштабів діяльності підприємства, збільшенням обсягів закупівлі сировини, розрахунків із постачальниками та поточних операційних витрат. Відповідно спостерігається нарощування обсягів власного капіталу підприємства, який незважаючи на війну в Україні, збільшився майже в 3 рази і в минулому році становив 14175 тис. грн. Це свідчить про накопичення фінансових ресурсів підприємства, зростання рівня самофінансування та підвищення фінансової незалежності товариства. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз економічних показників діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021	
						абс., млн. грн	відн., %
Дохід, тис грн	462,040	552,171	654,410	729,357	981160	519,120	112,4
Чистий прибуток, тис грн	264	361	784	2199	5558	5294	2005,30
Активи, тис грн	146139	179150	184254	316658	437908	291,769	199,7
Довгострокові зобов'язання, тис грн	476	387	245	164	119		
Поточні зобов'язання, тис грн	145185	177930	178,377	309112	423612	278,427	191,8
Власний капітал, тис грн	478	839	5632	7382	14175		
Кількість працівників, осіб	900	872	853	849	1007	107	11,9

Джерело: сформовано автором за даними [18]

Проведений аналіз свідчить про позитивні тенденції у розвитку ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Підприємство характеризується зростанням доходів, прибутковості, активів та власного капіталу, що вказує на підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку хлібобулочної продукції.

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період 2021–2025 рр. дає змогу оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
за 2021–2025 рр.

Фінансові індикатори:	2021 рік, %	2022 рік, %	2023 р., %	2024 рік, %	2025 рік, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	78,71	83,16	78,86	82,39	82,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,22	0,95	1,10	0,31	2,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	60,35	69,38	55,32	69,54	63,67
Коефіцієнт автономії	0,33	0,47	3,06	2,33	3,24
Рентабельність активів (ROA)	0,18	0,20	0,43	0,69	1,27
Рентабельність власного капіталу (ROE)	76,30	54,82	24,50	33,79	51,76
Чиста маржа	0,06	0,07	0,12	0,30	0,57
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,5	2,69	12,92	11,91	15,87
Коефіцієнт заборгованості	99,35	99,32	96,81	97,62	96,74

Джерело: внутрішня фінансова документація підприємства

Показники ліквідності свідчать про достатньо стабільну здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду коливався в межах 78–83 %, що характеризує відносно стабільний рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Хоча значення показника є нижчим за нормативне, для підприємств харчової промисловості з високою швидкістю обороту запасів

така ситуація є характерною. Особливої уваги потребує коефіцієнт автономії, який протягом аналізованого періоду залишався дуже низьким - від 0,33 % до 3,24 %. Така динаміка свідчить про значну залежність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» від залучених коштів та недостатній рівень фінансової незалежності. Водночас поступове зростання показника у 2023–2025 роках вказує на певне зміцнення власного капіталу підприємства. Чиста маржа підприємства протягом досліджуваного періоду поступово зростала - з 0,06 % у 2021 році до 0,57 % у 2025 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності та підвищення ефективності управління витратами. Однак загальний рівень чистої маржі залишається низьким, що є характерним для підприємств хлібопекарської галузі через високу собівартість продукції та значний рівень конкуренції на ринку хлібної галузі. Також високим залишається коефіцієнт заборгованості - понад 96 %. Такий показник свідчить про те, що основна частина активів підприємства сформована за рахунок позикових коштів. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має значну залежність від кредиторів і поточних зобов'язань, що відповідно, може наражати підприємство на високі рівні фінансового ризику.

Результати аналізу фінансових індикаторів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» свідчать про позитивну динаміку прибутковості та поступове зміцнення фінансового стану підприємства. Разом із тим підприємство характеризується високою залежністю від позикового капіталу та недостатнім рівнем фінансової автономії, що потребує подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

2.3. Аналіз системи управління зовнішніми комунікаціями ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Ефективна система зовнішніх комунікацій є одним із ключових чинників, які забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Особливо актуальною стратегія зовнішніх

комунікації є для підприємств хлібобулочної галузі, де представлена значна кількість гравців, як державного, так і приватного сектору. Для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», яке здійснює діяльність на ринку хлібобулочної продукції, зовнішні комунікації мають важливе значення, оскільки сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, підтримці взаємовідносин із партнерами та споживачами, а також підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Завдання зовнішніх комунікацій зводиться до трансформування бажаної стратегічної позиції в поведінку організації, її комунікаційні послання й символи на організаційному, виробничому і функціональному рівнях [2]. У контексті діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» це проявляється у формуванні позитивного іміджу підприємства як надійного виробника якісної хлібобулочної продукції, здатного забезпечувати стабільне постачання продукції навіть в умовах воєнного часу та високої ринкової конкуренції.

Система зовнішніх комунікацій ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» направлена на взаємодію з основними групами зовнішнього середовища, серед яких варто виділити:

- аудиторію споживачів;
- постачальники сировини, технологій, матеріалів;
- торговельні мережі та посередники;
- державні органи влади;
- засоби масової інформації;
- кредитори;
- громадськість м. Одеса та Одеської області.

Комунікаційні меседжи заводу спрямовані на підкреслення якості продукції, дотримання традицій хлібопечення, використання натуральної сировини, інноваційних технологій (при виробництві особливих сортів виробів) та відповідності сучасним стандартам виробництва. Серед слоганів підприємства "Дарувати насолоду кожним шматочком хліба", «Смачненьке у кошик» від ТМ «Одеський коровай».

Мета комунікації з кожною з цільових груп полягає в такій дії на них, яка приводила б до зміни їх поведінки у бік, вигідний для підприємства. Основна мета зовнішніх комунікацій ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» - забезпечення ефективного інформаційного обміну між підприємством та зовнішнім середовищем, формування довіри до бренду та підтримка стабільних партнерських відносин.

Одним із найважливіших напрямів зовнішніх комунікацій ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» є маркетингові комунікації. Підприємство використовує різні інструменти просування продукції, зокрема: офіційний вебсайт підприємства; соціальні мережі (Facebook, Instagram); зовнішню рекламу; брендування продукції; участь у виставках та ярмарках; співпрацю з торговельними мережами, PR-заходи та соціальні ініціативи, співпраця з ЗМІ та ін. В таблиці 2.7 наведена загальна характеристика інструментів просування продукції ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Таблиця 2.7

Характеристика інструментів просування продукції
ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Інструмент просування	Функціональне призначення	Слабкі місця та проблеми
Офіційний вебсайт підприємства	Формує офіційний імідж підприємства, забезпечує доступність інформації для партнерів і споживачів	Недостатнє оновлення контенту, низька інтерактивність, відсутність сучасних digital-інструментів просування
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Оперативний зв'язок із цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду, можливість швидкого інформування	Нерегулярність публікацій, недостатня кількість відеоконтенту та рекламного просування, обмежене охоплення аудиторії
Зовнішня реклама	Підвищення впізнаваності торгової марки серед населення м. Одеси та області	Висока вартість розміщення, складність оцінки ефективності, короткостроковий вплив на споживача
Брендування продукції	Формування позитивного образу продукції, підвищення впізнаваності серед споживачів	Недостатня сучасність дизайну упаковки, слабка диференціація продукції серед конкурентів

Продовження таблиці 2.7

Участь у виставках та ярмарках	Налагодження партнерських зв'язків, залучення нових клієнтів, презентація новинок продукції	Обмежена частота проведення заходів, значні витрати на участь та організацію
Співпраця з торговельними мережами	Забезпечення широкого охоплення ринку збуту та стабільного продажу продукції	Залежність від умов торговельних мереж, висока конкуренція за полицний простір, необхідність постійних маркетингових витрат
PR-заходи та соціальні ініціативи	Формування позитивної репутації підприємства та підвищення рівня довіри громадськості	Недостатній рівень інформаційного висвітлення та слабе медіа- супроводження заходів
Співпраця із засобами масової інформації	Підвищення публічності підприємства та формування позитивного іміджу	Невисока активність у медіапросторі, відсутність системної PR-стратегії

Джерело: сформовано автором на основі офіційних сторінок підприємства в мережі Інтернет

Особливу роль при формуванні позитивного іміджу підприємства відіграє використання корпоративного стилю та впізнаваного бренду продукції. Наявність власної торгової марки «Одеський каравай» сприяє підвищенню рівня довіри споживачів і, відповідно, впливає на конкурентні переваги на ринку хлібобулочних виробів.

Окрему увагу слід приділити аналізу репутації у медійному просторі ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Згадки про компанію зустрічаються на наступних інформаційних каналах: «Українська правда», «Цензор.нет», «Житомир.Інфо», «Дозорро», «Слідство.Інфо», «Вінницька агенція журналістських розслідувань», «Сила правди», «NGL.Media», «Наші гроші», «Бігус.Інфо», «State Watch» та ін.

Репутація ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» формується переважно через присутність у локальних інформаційних ресурсах, новинних сайтах та соціально орієнтованих медіа. Значна кількість згадок у різних джерелах свідчить про впізнаваність підприємства серед громадськості та його активну участь у соціально-економічному житті м. Одеси та Одеського регіону.

Однак варто звернути увагу на те, що згадка у даних виданнях йде у негативному контексті. Так, за даними аналітичного агентства Clarity-project, в інформаційному просторі ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» згадується у контексті розслідувань, у 2016, 2018, 2021 роках згадка про підприємство відбувається з негативною оцінкою, а у період 2016-2023 завод згадувався у публікаціях як фігурант розслідування. Динаміка та вектор згадок про підприємство у медійному просторі представлено на рис. 2.9.

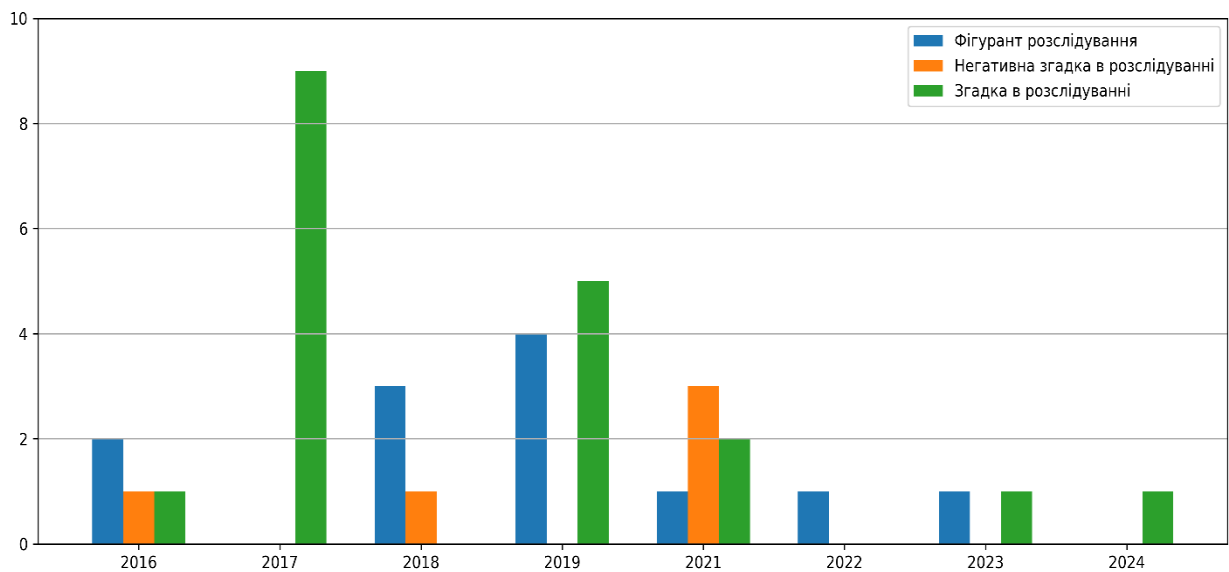


Рис. 2.9. Динаміка та вектор згадок про ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у медійному просторі

Джерело: [18]

Для оцінки ефективності зовнішніх комунікацій ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» ми провели аналіз відгуків споживачів і працівників на різних сторінках груп соціальної мережі Facebook та інших відкритих інтернет-джерелах. Результати аналізу дозволили визначити основні теми коментарів та оцінити загальне ставлення цільових аудиторій до діяльності підприємства та оцінку його продукції. Результати аналізу відгуків споживачів і працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» систематизовані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналізу відгуків споживачів і працівників ТОВ «Одеський хлібозавод
№ 4» у соціальних мережах

Тематика відгуків	Зміст коментарів	Характер оцінки
Якість продукції	Скарги на окремі випадки невідповідності якості продукції очікуванням споживачів (несвіжість, недостатні смакові характеристики окремих виробів)	Негативний
Стабільність якості	Покупці відзначають, що якість деяких виробів може відрізнятися залежно від партії або зміни виробництва	Негативний
Асортимент продукції	Позитивно оцінюється широкий вибір хлібобулочних виробів та наявність традиційної продукції	Позитивний
Впізнаваність бренду	Споживачі добре знають торгову марку «Одеський коровай» та асоціюють її з місцевим виробником	Позитивний
Цінова політика	Окремі користувачі вважають ціни завищеними порівняно з якістю окремих виробів	Негативний
Робота персоналу	Відгуки працівників містять зауваження щодо стилю управління, умов праці та системи оплати праці	Негативний
Соціальна значущість підприємства	Відзначається важлива роль підприємства у забезпеченні населення хлібобулочною продукцією в умовах воєнного стану	Позитивний
Реагування на скарги	Підприємство надає офіційні роз'яснення та реагує на публічні претензії щодо якості продукції	Позитивний

Джерело: сформовано автором на основі офіційних сторінок підприємства в мережі Інтернет

Результати якісного контент-аналізу свідчать про позитивну оцінку в контексті тривалої присутності підприємства на ринку хлібобулочних виробів та його ролі у забезпеченні продовольчої безпеки регіону. Серед негативних відгуків найчастіше згадуються претензії щодо невідповідності якості окремих видів продукції, співвідношення ціни та якості, а також окремі зауваження працівників щодо організації праці, великого навантаження на персонал та взаємодії з керівництвом.

З точки зору управління зовнішніми комунікаціями найбільш критичними є відгуки щодо якості продукції, оскільки саме вони безпосередньо впливають на репутацію бренду та рівень довіри споживачів. Підсумовуючи аналіз громадської думки можна зробити висновок, що

репутація ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» загалом є позитивною, однак підприємству доцільно посилити контроль стабільності якості продукції та активізувати комунікацію зі споживачами через цифрові канали зворотного зв'язку.

Логічним напрямком нашого подальшого дослідження є визначення можливостей та загроз зовнішнього і сильних та слабких сторін внутрішнього середовища заводу за допомогою SWOT- аналізу. Це дозволить нам виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT- аналіз зовнішньої комунікаційної політики
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

OT SW	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розвиток цифрових каналів комунікації та електронної комерції. 2. Використання соціальних мереж для формування лояльності споживачів 3. Впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. 4. Проведення PR-кампаній та соціальних проєктів 5. Розширення співпраці з торговельними мережами та маркетплейсами 6. Використання інструментів контент-маркетингу для просування бренду	1. Посилення конкуренції з боку локальних пекарень та національних виробників 2. Поширення негативних відгуків та репутаційні ризики в інтернет-середовищі 3. Зниження купівельної спроможності населення в умовах економічної нестабільності. 4. Зниження купівельної спроможності населення в умовах економічної нестабільності 5. Воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів.
Сильні сторони (S)	SO	ST
1. Відомий бренд «Одеський коровай» та багаторічна присутність на ринку 2. Високий рівень впізнаваності продукції серед населення Одеського регіону	1. Використання впізнаваного бренду для активного просування продукції через соціальні мережі та цифрові канали комунікації. 2. Розширення співпраці з торговельними мережами та маркетплейсами завдяки	1. Використання високої впізнаваності бренду для протидії посиленню конкуренції на ринку хлібобулочних виробів. 2. Формування позитивного інформаційного поля навколо підприємства з метою мінімізації

3. Широкий асортимент хлібобулочної продукції 4. Наявність офіційного сайту та корпоративної айдентики 5. Стабільні зв'язки з торговельними мережами та партнерами 6. Значний досвід роботи в галузі та довіра споживачів	високий довірі споживачів до бренду. 3. Реалізація PR-кампаній, спрямованих на популяризацію місцевого виробника та соціально відповідального бізнесу. 4. Використання широкого асортименту продукції для створення контент-маркетингових проєктів і підвищення лояльності клієнтів. 5. Впровадження CRM-системи для зміцнення відносин із постійними клієнтами та партнерами.	репутаційних ризиків у соціальних мережах. 3. Використання широкого асортименту продукції для утримання споживачів в умовах зниження купівельної спроможності населення. 4. Посилення співпраці з торговельними мережами для забезпечення стабільних каналів збуту в умовах воєнних ризиків. 5. Акцентування уваги на локальному виробництві та традиціях як факторі конкурентної переваги.
Слабкі сторони (W)	WO	WT
1. Недостатня активність у соціальних мережах порівняно з конкурентами. 2. Обмежене використання сучасних digital-інструментів маркетингу 3. Недостатньо розвинена система онлайн-комунікації зі споживачами 4. Низька оперативність реагування на негативні відгуки в мережі 5. Відсутність активних програм лояльності для кінцевих споживачів 6. Недостатня присутність бренду в сучасних цифрових медіа	1. Активізація присутності підприємства в соціальних мережах шляхом створення професійного контенту та регулярної взаємодії зі споживачами. 2. Впровадження CRM-системи для автоматизації комунікацій та збору зворотного зв'язку від клієнтів. 3. Розроблення програм лояльності та цифрових акцій для підвищення прихильності споживачів. 4. Використання інструментів контент-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду серед молодшої аудиторії. 5. Розширення онлайн-комунікацій через сайт, месенджери та електронні канали взаємодії.	1. Створення системи моніторингу та оперативного реагування на негативні відгуки в інтернеті. 2. Розроблення антикризової комунікаційної програми на випадок репутаційних загроз. 3. Посилення цифрової присутності бренду для протидії інформаційній активності конкурентів. 4. Вдосконалення зворотного зв'язку зі споживачами для швидкого виявлення проблем якості продукції. 5. Диверсифікація каналів комунікації та збуту з метою зменшення ризиків, пов'язаних із воєнним станом та економічною нестабільністю.

Джерело: власна розробка автора

Результати SWOT-аналізу зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» свідчать про те, що підприємство має вагомі передумови для ефективного розвитку комунікаційної діяльності завдяки

сильному бренду, високій впізнаваності продукції та довірі споживачів. Водночас існують певні проблеми, пов'язані з недостатнім використанням сучасних цифрових інструментів та низькою активністю у цифровому середовищі. SWOT-аналіз свідчить, що головним напрямом удосконалення зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має стати цифрова трансформація маркетингових комунікацій. Активізація діяльності в соціальних мережах, впровадження сучасних цифрових інструментів, розвиток програм лояльності та системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволять підприємству ефективніше використовувати власні конкурентні переваги, підвищити рівень взаємодії зі споживачами та забезпечити стійкий розвиток в умовах посилення конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Хлібопекарська галузь України продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки України. Однак сьогодні її розвиток відбувається під впливом низки негативних факторів, серед яких війна, різке скорочення чисельності населення, зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги, посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності українців. Незважаючи на складні умови господарювання, підприємства галузі зберігають стабільний попит на продукцію та продовжують адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження виробничо-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» показало, що підприємство є одним із провідних виробників хлібобулочної продукції в Одеському регіоні та функціонує під відомою торговою маркою «Одеський коровай».

Серед основних сильних сторін ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» впізнаваність бренду, високий рівень довіри споживачів, широка лінійка асортименту виробів і стабільні партнерські зв'язки. До слабких сторін

підприємства належать недостатня цифрова присутність бренду, низький рівень активності у соціальних мережах та обмежене використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Найбільш перспективними можливостями для розвитку у майбутньому визначено використання соціальних мереж, контент-маркетингу та цифрових каналів комунікації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

3.1. Основні напрями вдосконалення системи зовнішніх комунікацій підприємства

Facebook залишається однією з найбільш популярних соціальних платформ для бізнесу в Україні, незважаючи на зростання конкуренції з боку TikTok та Instagram, і є ефективним інструментом для формування позитивного іміджу підприємства, підтримки зворотного зв'язку з цільовою аудиторією та просування продукції. У липні 2025 року аудиторія Facebook в Україні залишається стабільною – понад 11 мільйонів користувачів щомісяця, за даними Meta. Значна частина з них люди віком 30+, які ухвалюють фінансові рішення або безпосередньо здійснюють покупки [33]. Саме тому платформа досі цікава для малого бізнесу, особливо в таких нішах, як: їжа, товари для дому та побуту; онлайн-курси та консультації; послуги краси й здоров'я; локальні кав'ярні, ресторани, медичні заклади.

В умовах цифровізації суспільства та зростання ролі соціальних мереж у процесі формування споживчої поведінки особливої актуальності набуває вдосконалення зовнішніх комунікацій підприємства шляхом активного використання інтернет-платформ. З огляду на результати SWOT-аналізу зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» пропонується впровадження SMM-стратегії, спрямованої на розвиток комунікаційної діяльності підприємства через соціальну мережу Facebook. Вибір саме цієї платформи обумовлений низкою факторів:

- Facebook залишається однією з найпоширеніших соціальних мереж серед дорослого населення України, яке є основною цільовою аудиторією ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Основними споживачами хлібобулочних виробів

є особи віком від 25 до 65 років, які активно використовують Facebook для отримання інформації про товари, послуги та діяльність місцевих виробників.

- Підприємство вже має офіційну сторінку у Facebook, що дозволяє реалізувати комунікаційну стратегію без додаткових витрат на створення нових цифрових майданчиків. Наявна аудиторія підписників та накопичений контент створюють основу для подальшого розвитку цифрових комунікацій.

- Facebook надає широкі можливості для двосторонньої комунікації з представниками цільової аудиторії через коментарі, повідомлення, опитування та реакції на публікації. Це дозволяє підприємству оперативно слідкувати за реакцією аудиторії на контент, за умов отримання низьких результатів корегувати його, отримувати зворотний зв'язок, реагувати на скарги та формувати довірливі відносини з покупцями.

- Платформа забезпечує ефективне просування локального бренду. Для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», продукція якого реалізується переважно в межах Одеської області, важливо підтримувати постійний контакт із місцевою громадою, інформувати населення про нову продукцію, соціальні ініціативи та особливості виробничої діяльності.

Варто звернути увагу і на такі переваги платформи Facebook як використання різноманітних форматів контенту: фото, відео, прямі ефіри, Stories, Reels, а також можливість реалізації таргетованої реклами з урахуванням географічних, демографічних та поведінкових характеристик цільової аудиторії. Це створює додаткові можливості для підвищення впізнаваності бренду «Одеський коровай» та зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

На основі вищенаведеного вважаємо, що впровадження SMM-стратегії на базі Facebook є економічно доцільним та ефективним інструментом удосконалення зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», оскільки дозволяє розширити охоплення цільової аудиторії, підвищити рівень взаємодії зі споживачами та зміцнити позитивний імідж підприємства.

Станом на 31.04.2026 року на офіційну сторінку ТОВ «Одеський хлібо завод №4» у соціальній мережі Facebook підписано тільки 633 підписника, що свідчить про недостатню популярність сторінки серед підписників. Результати аналізу офіційної сторінки Facebook ТОВ «Одеський хлібо завод №4» представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Аналіз офіційної сторінки Facebook ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Критерій оцінювання	Характеристика сторінки	Оцінка
Інформація про підприємство	Представлено основну інформацію про підприємство, продукцію та діяльність	Середній рівень
Охоплення підписників	633 підписника	Низький рівень
Візуальне оформлення	Використовується корпоративна символіка та бренд «Одеський коровай», що сприяє впізнаваності торгової марки серед цільової аудиторії	Високий рівень
Регулярність публікацій	Публікації виходять нерівномірно, спостерігаються перерви між дописами	Низький рівень
Контент про продукцію	Представлено інформацію про асортимент, новинки та виробничу діяльність	Високий рівень
Відеоконтент	Кількість відеоматеріалів обмежена, відсутні регулярні відеорубрики	Низький рівень
Комунікація з підписниками	Підприємство відповідає на окремі коментарі та звернення користувачів	Низький рівень
Інтерактивність	Невелика кількість опитувань, конкурсів та залучаючих активностей	Низький рівень
Репутаційний контент	Висвітлюється соціальна роль підприємства та забезпечення населення продукцією	Середній рівень
Репутаційний контент	Недостатньо матеріалів про працівників, корпоративну культуру та умови праці	Середній рівень
Інформація про вакансії	Публікується епізодично	Низький рівень
Використання сучасних digital-інструментів	Практично не використовуються Reels, Stories, інтерактивні формати та користувацький контент	Низький рівень
Робота з негативним коментарями	Надаються офіційні роз'яснення щодо претензій споживачів	Низький рівень

Джерело: сформовано автором на основі [facebook]

Контент сторінки переважно спрямований на висвітлення продукції, виробничої діяльності та участі підприємства у соціальних проєктах. Це дозволяє підтримувати обізнаність споживачів щодо асортименту

хлібобулочних виробів та підкреслювати соціальну значущість підприємства в регіоні. Водночас аналіз показав, що регулярність публікацій є незначною, відсутня чітка періодичність постів, що негативно впливає на охоплення цільові аудиторії та рівень залученості підписників.

Окремою перевагою сторінки є наявність інформації про діяльність підприємства та його продукцію, однак використання сучасних цифрових інструментів маркетингових комунікацій залишається обмеженим. Зокрема, зовсім не використовуються відеоформати, Stories, Reels та інтерактивні механізми взаємодії з аудиторією. Обмеженим залишається і залучення користувацького контенту (UGC) – відгуків покупців, фотографій продукції від споживачів, історій покупців. Це знижує потенційні можливості для залучення нових підписників і підвищення впізнаваності бренду.

Аналіз також показав недостатній рівень висвітлення корпоративної культури та діяльності персоналу підприємства. На сторінці майже відсутні матеріали про працівників, виробничі професії, умови праці та корпоративні заходи, що обмежує можливості формування позитивного HR-бренду роботодавця. Крім того, спостерігається недостатня кількість інтерактивного контенту, такого як опитування, конкурси, тематичні рубрики.

Офіційна Facebook-сторінка ТОВ «Одеський хлібозавод №4» виконує інформаційну та іміджеву функції, однак потребує подальшого вдосконалення шляхом підвищення регулярності публікацій, активнішого використання сучасних digital-інструментів, розширення інтерактивності та розвитку комунікацій, спрямованих на зміцнення взаємодії зі споживачами та формування позитивного іміджу заводу.

Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку хлібобулочної продукції та зростання ролі цифрових комунікацій у формуванні споживчої поведінки, вважаємо доцільним створення окремого відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу як структурного підрозділу ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Основною метою створення відділу є розробка і впровадження SMM-стратегії ТОВ «Одеський хлібо завод №4», забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, підвищення впізнаваності бренду «Одеський коровай», формування позитивного іміджу підприємства та розвиток довгострокових відносин зі споживачами.

На фахівців данного відділу передбачається реалізація наступних завдань:

- модернізація та систематичне ведення офіційної сторінки підприємства у Facebook;
- розроблення контент-плану із регулярним розміщенням публікацій;
- створення якісного фото- та відеоконтенту про продукцію та виробничі процеси;
- проведення рекламних кампаній із використанням інструментів таргетованої реклами Facebook Ads;
- організація інтерактивної взаємодії зі споживачами через коментарі, опитування та конкурси;
- впровадження системи оперативного реагування на звернення та відгуки користувачів;
- створення івентів для подільшого їх висвітлення у соцмережах.

До складу відділу пропонуємо включити трьох фахівців: SMM-менеджера, фотографа-дизайнера, копірайтера. Запропонований відділ буде підпорядковуватися безпосередньо першому заступнику директору підприємства та взаємодіятиме з виробничими підрозділами.

Основний інструмент реалізації зовнішньої комунікаційної політики - соціальна мережа Facebook, вибір якої обумовлений її значною популярністю серед населення Одеського регіону та можливістю ефективного таргетування цільової аудиторії. Основні типи, періодичність публікацій, орієнтовний зміст та їх головна мета контенту платформи Facebook ТОВ «Одеський хлібо завод №4» представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрямки контенту платформи Facebook ТОВ «Одеський
хлібозавод №4»

Тип контенту	Періодичність	Зміст публікації	Мета
Інформаційний	Щотижня	- презентація асортименту продукції, новинок або сезонних виробів – інформація про акції та спеціальні пропозиції; – новини підприємства.	Інформування споживачів про продукцію
Іміджевий	Щотижня	– історія бренду «Одеський коровай» (фото, відео); – виробничі процеси (фото, відео);; – демонстрація контролю якості продукції (фото, відео);; – знайомство зі співробітниками підприємства (фото, відео).	Формування довіри до бренду
Інтерактивний	Щотижня	- опитування щодо смакових уподобань або вибору нової продукції – конкурси та розіграші; – голосування за нові види продукції; – відповіді на запитання підписників.	Підвищення залученості аудиторії
Соціальний (PR-контент)	Щотижня	- висвітлення участі підприємства у благодійних та соціальних проєктах; – допомога військовим та внутрішньо переміщеним особам; – підтримка місцевої громади.	Формування позитивного іміджу
Рекламний	Щотижня	Інформація про акції, знижки, спеціальні пропозиції	Стимулювання продажів
Розважальний	2 рази на місяць	Цікаві факти про хліб, традиції хлібопечення, рецепти	Підтримання інтересу аудиторії
Історичний (брендовий)	2 рази на місяць	Історія підприємства, бренду «Одеський коровай», давніх рецептур.	Підвищення впізнаваності бренду.

Джерело: власна розробка автора

Для забезпечення стабільної комунікації пропонується встановити графік розміщення публікацій не менше 5 дописів на тиждень та щоденне оновлення Stories. Для сторінки «Одеський коровай» у Facebook пропонується впровадити такі напрями контенту: інформаційний, іміджевий, соціальний, рекламний та інтерактивний. Відносний розподіл контенту представлений на рис. 3.1.

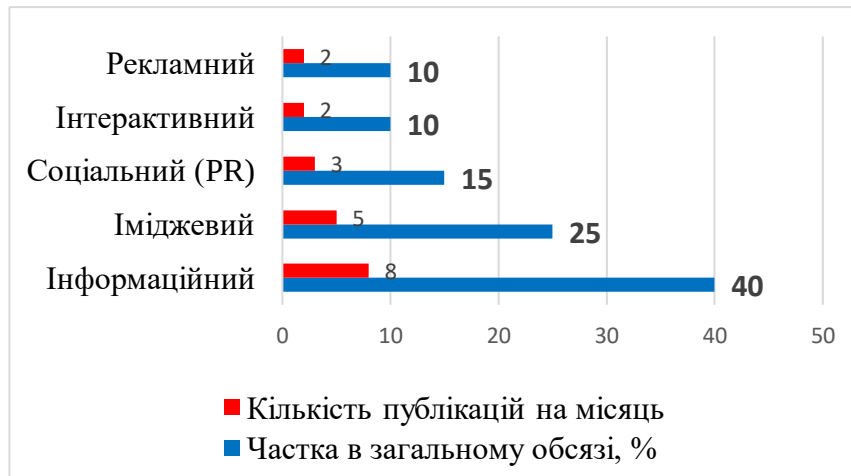


Рис. 3.1. Розподіл контенту Facebook-сторінки за видами постів

Джерело: власна розробка автора

Особливий напрямок роботи передбачає і роботу з таргетованою рекламою Facebook Ads для просування продукції і формування довіри мешканців м. Одеси та Одеської області до ТМ «Одеський коровай».

Важливою функцією нового відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу стане система управління репутацією бренду «Одеський коровай». Передбачається здійснення постійного моніторингу згадок про підприємство, оперативне реагування на негативні коментарі та скарги споживачів, а також реалізація антикризових комунікаційних заходів у випадку виникнення репутаційних ризиків.

На нашу думку, створення відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та впровадження представленої SMM-стратегії дозволить підвищити рівень впізнаваності бренду «Одеський коровай», покращити імідж та репутацію ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», збільшити кількість контактів із цільовою аудиторією, зміцнити довіру споживачів та підвищити ефективність зовнішньої комунікаційної діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Крім того, активна присутність у Facebook дозволить підприємству своєчасно реагувати на запити клієнтів, підвищити ефективність маркетингових комунікацій та зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку хлібобулочних виробів.

3.2. Фінансово-економічна оцінка впровадження запропонованих заходів

Ефективність функціонування будь-якого маркетингового проекту визначається за його прибутковістю. В нашому випадку ми розраховуємо на отримання прибутку через деякий час після зростання попиту на хлібобулочні вироби після створення Відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Для розрахунку прибутковості маркетингового проекту необхідно: визначити статті доходу і витрат; обчислити доходи і витрати за відповідний період часу; розрахувати прибуток як різницю між доходами і витратами; проаналізувати результат, зробити відповідні висновки і, якщо потрібно, провести по можливості обґрунтоване коригування відповідних збиткових статей для поліпшення показників.

Витрати. Для оцінки функціонування маркетингового проекту необхідно визначити статті витрат.

Витрати визначаємо таким чином: розробка (купівля) маркетингового проекту (власна сторінка у Facebook), хостинг, канали зв'язку, доменне ім'я, заробітна плата персоналу, оновлення проекту, маркетинг (просування проекту), податки та інші витрати.

За початковий маркетинговий проект нами було запропоновано створення Відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу та впровадження представленої SMM-стратегії на основі контенту платформи Facebook ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Інвестиційна привабливість та економічний ефект розраховується за наступними пунктами.

1. Розробка (перезапуск) платформи Facebook

Витрати на перезапуск платформи Facebook за період часу T можуть бути виражені показником R_1T , який обчислюється за формулою:

$$R_{iT} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M R_{ijt}$$

3.1

де

$i = 1, T$ - період часу (рік, місяць, неділя),

M - загальна кількість статей витрат,

R_{ijt} - витрати на статтю витрат j за час i .

В нашому випадку:

T - період часу (перезапуску, налаштування) 1 місяць,

M - кількість статей витрат = 4,

R_{ijt} - витрати на статтю витрат j у період i .

На першому етапі і надалі в розрахунках був запропонований наступний кошторис собівартості послуг, представлений на рис 3.3

Таблиця 3.3

Кошторис собівартості послуг

Напрямок послуги	Вартість послуги, грн
Створення технічного завдання	26000
UI/UX-дизайн інтерфейсу користувача	40000
Проведення функціонального тестування	25000
Оплата базової інфраструктури (домен, хостинг)	7000

Джерело: сформовано автором

$$R_{iT} = R_{i1} + R_{i2} + R_{i3} + R_{i4} \quad R_{iT} \quad 3.2.$$

$$R_{iT} = 26000 + 40000 + 25000 + 7000 = 98000 \text{ грн.}$$

Загальна сума інвестицій у розробку на етапі запуску складає 98000 грн.

2. Хостинг

Компанія зазвичай щомісяця оплачує витрати, пов'язані з розміщенням свого інтернет-проекту в мережі. Згідно методичних вказівок до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра нам рекомендовано провести розрахунки цього пункту, але оскільки Facebook вже є потенційною сформованою безкоштовною рекламною сторінкою і не потребує додаткових коштів на її створення, то даний пункт не потребує проведення розрахунку.

3. Канали зв'язку

У процесі здійснення комунікаційної діяльності підприємство щомісяця несе витрати, пов'язані з використанням мережі Інтернет та інших засобів зв'язку, необхідних для забезпечення безперебійного обміну інформацією із партнерами, постачальниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. До таких витрат належать оплата послуг доступу до Інтернету, телефонного зв'язку, електронної та традиційної пошти, а також інших каналів передачі інформації.

Для оцінки сукупних витрат на користування каналами зв'язку використовується показник R3T, який характеризує загальний обсяг витрат підприємства на комунікаційні послуги за певний період часу T. Розрахунок даного показника дозволяє визначити рівень ресурсів, необхідних для підтримки ефективної зовнішньої та внутрішньої комунікації підприємства.

Показник R3T визначається за такою формулою:

$$R_{3T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^S R_{3ji} \quad 3.3$$

$j = 1,$

S - статті витрат на канали зв'язку;

S - загальна кількість статей витрат на канали зв'язку;

R_{3ji} - витрати на статтю витрат j за час i .

В нашому випадку: T - період у місяцях (наприклад, 12 місяців),

$S = 3$ (Інтернет, мобільний зв'язок, корпоративна пошта),

Щомісячні витрати складають:

Інтернет - 1200 грн

Мобільний зв'язок - 850 грн

Імейл хостинг HOSTiQ - 600 грн

Розрахунок: $R3T = 12 \cdot (1200 + 850 + 600) = 12 \cdot 2650 = 31800$ грн.

Річні витрати на канали зв'язку складають 31800 грн.

4. Заробітна плата відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу

Важливою складовою витрат на функціонування та підтримку інтернет-проєкту є оплата праці співробітників, які забезпечують його адміністрування, технічний супровід, оновлення контенту, модерацію та координацію роботи онлайн-ресурсів підприємства. За виконання зазначених функцій працівники щомісяця отримують заробітну плату відповідно до встановлених посадових обов'язків.

Показник R_{5T} характеризує загальний обсяг витрат підприємства на оплату праці персоналу, залученого до обслуговування інтернет-проєкту, за визначений період часу T . До складу цих витрат включається не лише основна заробітна плата працівників, а й обов'язкові нарахування на фонд оплати праці, зокрема єдиний соціальний внесок (ЄСВ).

Розрахунок показника R_{5T} дозволяє оцінити кадрові витрати, пов'язані з підтримкою ефективного функціонування інтернет-проєкту та забезпеченням його стабільної роботи. Показник визначається за такою формулою:

$$R_{5T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^D R_{5ji} \quad 3.4$$

де $j = 1$,

D - загальна чисельність працівників;

R_{5ji} - заробітна плата працівника j за час i .

Розрахунки заробітної плати на місяць для трьох фахівців представлені у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Розмір заробітної плати на місяць для трьох фахівців відділу

Посада	Заробітна плата, грн/міс
SMM менеджер	25000
Фотографа-дизайнера	20000
Копірайтер	20000
Загальна сума витрат	$R_{5ji} = 25000 + 20000 + 20000 = 65000$ грн.

Джерело: сформовано автором

Єдиний соціальний внесок:

$$\text{ССВ} = 0,22 \cdot 65000 = 14300 \text{ грн}$$

$$\text{R5T} = 12 \cdot (65000 + 14300) = 12 \cdot 79300 = 951600 \text{ грн}$$

Річні витрати на заробітну плату персоналу - 951600 грн.

5. Маркетинг (просування сторінки Facebook) та SMM-стратегії

Показник R_{7T} визначає загальні витрати на маркетинг (просування сторінки) за інтервал часу T і обчислюється за формулою:

$$R_{7T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^W R_{7ij}$$

3.5

де $j = 1$,

W - загальна кількість витрат на маркетинг;

R_{7ij} - витрати на статтю витрат j за інтервал часу i .

У межах маркетингової стратегії ТОВ «Одеський хлібзавод №4» щомісячно інвестує у рекламні стратегії, представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиції у маркетингової стратегії ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Напрямок інвестиції	Розмір внеску, грн
Рекламні кампанії	7000
Реклама у соцмережах (Meta)	3000
Google Ads	5500
Email-маркетинг	2000
Загальні щомісячні витрати:	17500
Загальні річні витрати:	$R_{7T} = 12 \cdot 17500 = 210000 \text{ грн}$

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на маркетинг за рік складають 210 000 грн.

6. Додаткові витрати

До складу додаткових витрат, необхідних для забезпечення ефективного функціонування відділу та підтримки роботи інтернет-проекту, включаються витрати, які не належать безпосередньо до фонду оплати праці, орендних платежів чи витрат на технічне обслуговування вебресурсу, але є важливими для організації повноцінної діяльності підприємства. Зазначені витрати охоплюють придбання витратних матеріалів, оплату засобів комунікації з

клієнтами, транспортне забезпечення, придбання програмного забезпечення та інші супутні витрати.

Показник, що характеризує загальну суму інших витрат, визначається як сума всіх перелічених складових.

$$R_{6T} = R_{1T} + R_{2T} + R_{3T} + \dots + R_{iN}$$

До складу інших витрат, пов'язаних із функціонуванням відділу, належать:

- закупівля комп'ютерного обладнання (персональні комп'ютери, периферійні пристрої, мережеве обладнання та інша техніка, необхідна для роботи співробітників) - 50000 грн;
- витратні матеріали (папір, канцелярське приладдя, картриджі для друкувальної техніки та інші матеріали, що використовуються в процесі роботи) - 6000 грн;
- транспортні витрати, пов'язані зі службовими поїздками, доставкою документації, участю у ділових зустрічах та інших організаційних заходах - 12000 грн;
- витрати на комунікацію з клієнтами, що включають оплату телефонного зв'язку, CRM-системи, сервісів електронної розсилки та інших інструментів взаємодії зі споживачами - 6000 грн;
- витрати на офісне програмне забезпечення, необхідне для виконання щоденних робочих завдань, підготовки документів, обробки інформації та організації командної роботи - 6000 грн.

Таким чином, загальна сума інших витрат становить:

$$R_{6T} = 50000 + 6000 + 12000 + 6000 + 6000 = 80000 \text{ грн.}$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що річний обсяг інших витрат, необхідних для забезпечення діяльності відділу та підтримки функціонування інтернет-проекту становить 80000 грн.

7. Дохід від Internet реклами

Однією із статей економічного зростання компанії за час впровадження відділу маркетингу є потенціальний дохід від реклами в соц. мережі Facebook шляхом залучення окремих дистриб'юторів супутніх товарів. Тому ми можемо

зробити відповідні розрахунки.

Дохід від Інтернет - реклами D_{1T} за період часу T визначають за формулою:

$$D_{1T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^K D_{1ij} \quad 3.6$$

де, $j = 1$,

K – загальна кількість статей доходу від інструментів Інтернет-реклами;

D_{1ij} – прибуток від j -го виду Інтернет-реклами, отримана за період часу i .

Розглянемо три джерела інтернет-реклами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прибутки від інтернет-реклами

Джерело інтернет-реклами	Місячний прибуток, грн	Прибуток за рік, грн
Реклама через Google AdSense:	10000	120000
Партнерські програми (affiliate marketing)	25000	300000
Банерна реклама на сайті	50000	600000
Загальний дохід від інтернет-реклами (D_{1T}) за рік	$D_{1T} = 120000 + 300000 + 600000 = 1020000$ грн.	

Джерело: складено і розраховано автором

Як бачимо з таблиці 3.5 загальний дохід від інтернет-реклами (D_{1T}) за рік становить 1020000 грн.

8. Чистий дохід

Чистий дохід D_i за період часу i визначається за формулою:

$$D_i = \sum_{j=1}^K D_{1ij} + \sum_{j=1}^G D_{2Onlinej} + \sum_{j=1}^V D_{2Offlinej} + \sum_{j=1}^Z D_{3ij}, i = 1..T \quad 3.7$$

Дохід від інтернет-реклами (D_1) = 1020000 грн

Дохід від продажу товарів і послуг (D_2) = 5400000 грн

Тоді чистий дохід буде:

$$D_{1T} = D_1 + D_2$$

$$D_{1T} = 1020000 + 5400000 = 6420000 \text{ грн.}$$

Отже, чистий дохід (прибуток) компанії за рік становить 6420000 грн.

Оцінка ефективності он-лайн діяльності компанії за період часу T визначається показником P_T , який визначається за формулою:

$$P_T = D_T - R_T \quad 3.6$$

де, D_T – чистий дохід, отриманий за інтервал часу T ; R_T – загальні витрати за період часу T .

Показник P_T є чистим прибутком компанії, вираженим у грошових одиницях і отриманим у результаті її он-лайн діяльності за період часу T .

Таким чином:

- при $P_T > 0$ компанія отримує прибуток, а відділ зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу ефективно функціонує;
- при $P_T = 0$ компанія отримує нульовий прибуток; у даному випадку потрібно проаналізувати он-лайн діяльність компанії за період часу T провести коригування її показників витрат і прибутковості в бік збільшення прибутку; необхідно визначити перспективи функціонування даного інтернет- проекту і прийняти відповідне рішення про його подальшої діяльності;
- при $P_T < 0$ компанія зазнає збитків, а її проєкт неефективно функціонує; у даному випадку потрібно здійснити детальний аналіз он-лайн діяльності компанії за період часу T і провести коригування показників витрат і прибутковості в бік збільшення прибутку; необхідно прийняти рішення про подальше функціонування збиткового проєкту.

Зробимо розрахунок ефективності проєкту:

Чистий дохід $D_T = 6420000$ грн.,

Загальні витрати:

$$R_T = 98000 + 31800 + 951600 + 210000 + 80000 = 1371400 \text{ грн.}$$

$$\text{Тоді, } P_T = D_T - R_T$$

$$P_T = 6420000 - 1371400 = 5048600 \text{ грн} = > 0$$

На основі вищенаведених розрахунків можна зробити наступний висновок.

При $P_T > 0$ компанія отримує прибуток, а Відділ зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу ефективно функціонує, що дає орієнтування на те, що обрана нами стратегія розвитку компанії ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є економічно доцільною та раціонально задовільною з точки зору ефективного менеджменту.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз офіційної сторінки ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у Facebook виявив низку недоліків у системі управління зовнішніми комунікаціями, зокрема недостатню активність аудиторії, нерегулярність публікацій, обмежене використання сучасних digital-інструментів та низький рівень інтерактивності. Для підвищення ефективності зовнішніх комунікацій запропоновано створення відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу, а також впровадження SMM-стратегії на базі соціальної мережі Facebook. Розроблено основні напрями контентної політики, визначено структуру відділу та ключові завдання щодо розвитку комунікаційної діяльності підприємства.

Проведена фінансово-економічна оцінка показала доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальні витрати на впровадження проєкту становлять 1 371,4 тис. грн, тоді як очікуваний чистий дохід складає 6 420,0 тис. грн. Розрахований економічний ефект становить 5 048,6 тис. грн, що свідчить про прибутковість та ефективність запропонованого проєкту. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню впізнаваності бренду «Одеський коровай», зміцненню репутації підприємства, покращенню взаємодії зі споживачами та посиленню конкурентних позицій ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на регіональному ринку.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що комунікації є невід'ємною складовою діяльності підприємства та важливим елементом системи управління. Вони забезпечують обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу, сприяють координації дій, узгодженню рішень і досягненню поставлених цілей. Проаналізовані підходи як зарубіжних, так і вітчизняних науковців до інтерпретації поняття «комунікація». Проаналізовані особливості складових елементів комунікаційного процесу та його етапи. Визначено, що комунікації відіграють ключову роль у реалізації основних функцій менеджменту - планування, організації, мотивації і контролю. Саме через комунікаційні процеси менеджери доводять управлінські рішення до виконавців, забезпечують зворотний зв'язок і здійснюють контроль за виконанням поставлених завдань.

Визначено, що реалізація зовнішніх комунікацій пов'язана з рядом викликів, серед яких забезпечення узгодженості повідомлень, врахування культурних особливостей, управління комунікаціями в кризових ситуаціях, вплив засобів масової інформації та необхідність адаптації до швидких технологічних змін. Це потребує від підприємств стратегічного підходу до управління комунікаціями, постійного вдосконалення інструментів взаємодії та підвищення рівня комунікаційної компетентності.

Надано загальну характеристику хлібопекарської галузі України. Виокремлена низка негативних факторів, серед яких війна, різке скорочення чисельності населення, зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги, посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності українців. Однак, незважаючи на складні умови господарювання, підприємства хлібопекарської галузі залишаються ключовими гравцями ринку, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, і зберігають стабільний попит на продукцію та продовжують адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2021–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходів, прибутку, активів та власного капіталу. Аналіз системи зовнішніх комунікацій підприємства дозволив встановити, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» використовує широкий спектр інструментів взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема офіційний вебсайт, соціальні мережі, зовнішню рекламу, брендування продукції, співпрацю з торговельними мережами, PR-заходи та засоби масової інформації.

Проведений контент-аналіз відгуків споживачів у соціальних мережах, SWOT-аналіз, аналіз офіційної сторінки ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у Facebook виявив низку недоліків у системі управління зовнішніми комунікаціями, зокрема недостатню активність аудиторії, нерегулярність публікацій, обмежене використання сучасних digital-інструментів та низький рівень інтерактивності. Для підвищення ефективності зовнішніх комунікацій запропоновано створення відділу зовнішніх комунікацій та цифрового маркетингу, а також впровадження SMM-стратегії на базі соціальної мережі Facebook. Розроблено основні напрями контентної політики, визначено структуру відділу та ключові завдання щодо розвитку комунікаційної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Безчасний О.У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf
3. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. 2024. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 98–103.
4. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9408> (дата звернення: 04.05.2026).
5. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. Львів : «Галицька видавнича спілка». 2021. 216 с.
6. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнесінформ*. 2024. №3. С. 323-328.
7. Денисюк С. Г. Комунікологія: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.
8. Забезпечення українською пшеницею деяких країн-імпортерів URL: <https://www.apk-inform.com/uk/infographics/1535383> (дата звернення: 05.05.2026).
9. Івченко В.М., Полонська О.М., Солошонок А.Л. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 124-130.
10. Квіт С. М. Масові комунікації : підручник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2008. 206 с.

11. Комунікація. ULR: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 27.01.2026).
12. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Пагута М. Г. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 284-291.
13. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. С. 98-106.
14. 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.
15. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» всіх форм навчання / уклад. І.О. Седікова, І.І. Савенко, К.Б. Козак, Ю.В. Дьяченко, Н.М. Корсікова. Одеса:ОНТУ. 2025. 91 с.
16. Мунтян І. В. Виставково-ярмаркова діяльність як ефективна організаційна форма просування бренду. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 46-55.
17. Одеський Коровай : офіційний сайт. URL: <https://korovay.od.ua/> (дата звернення: 24.03.2026).
18. Одеський хлібозавод №4: профіль компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/ (дата звернення: 28.04.2026).
19. Орел В. М. Роль комунікацій в управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.

20. Офіційний сайт Агро 24. Україна експортувала на третину більше кондитерських виробів: хто головні покупці. URL: https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnihvirobiv-ukrayina-eksportuvala-29_n25 (дата звернення: 17.07.2024).
21. Офіційний сайт Insitute of Public Relations URL: <https://instituteforpr.org/> (дата звернення 31.03.2026).
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
23. Пацалюк К. О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 346–349.
24. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації / Г.Г. Почепцов. К.: «Ваклер», 2001. 656 с.
25. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128–136.
26. Скільки людей проживає в Україні станом на 2024 рік: оцінка демографа. URL: <https://www.unian.ua/society/naselennya-ukrajini-skilki-lyudey-prozhivaye-v-krajini-v-2024-roci-12865014.html>
27. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. (2023). Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення 11.03.2026).
28. Сурков С. А. Бар'єри у маркетингових комунікаціях [Електронний ресурс] / С.А. Сурків. Режим доступу: <http://grebennikon.ua/article-MzVU.html>
29. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» : основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/43370789> (дата звернення: 24.04.2026).
30. Хлібник, булочник чи фурман? Історія Одеських хлібозаводів <https://odesa.one/ru/eternal/hlebnik-bulochnik-ili-furman-istoriya-odesskih-hlebozavodov-8288> (дата звернення: 14.04.2026).

31. Ціни на хліб в Україні 2025 – як змінилися, чи буде здорожчання. (2025). URL: <https://renews.com.ua/ekonomika/cini-na-hlib-v-ukrayini-2025-iak-zminilisia-chi-podorozhaye-cei-prodykt/> (дата звернення: 24.03.2026).
32. Чухрай Н. І. Маркетингові комунікації підприємства на ринку. *Регіональна економіка*. 2001. № 4. С. 271–272.
33. Чи вигідно запускати рекламу в Facebook для малого бізнесу https://24tv.ua/business/reklama-facebook-dlya-malogo-biznesu-vigidno-tse-skilki-koshtuye_n2868001 (дата звернення: 24.04.2026).
34. Шостак К. (2025). Хліб знову здорожчає: експерт назвав причини зростання цін. URL: <https://tsn.ua/groshi/khlib-znovu-podorozchaye-v-ahrarniy-radi-poperedyly-pro-zrostannia-tsin-2025-roku2803823.html> (дата звернення: 11.04.2026).
35. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2011, 328 с
36. Шестакова Т.М. Особливості формування комунікаційної політики підприємств в кризових умовах. *Управління змінами та інновації*. 2021. №1. С. 85-90.
37. Як правильно писати пресреліз в епоху нових медіа. URL: <https://prposting.com/uk/blog/16-press-release> (дата звернення: 24.04.2026).
38. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm

ДОДАТКИ



ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ

Кобиляцька А.Д., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д. 177

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

Стогній Є.А., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д. 179

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Кеслер О.Ю., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 182

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Петрушенко К.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 185

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Половенко О.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 188

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Рашковська К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ

Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 191

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Рашковська К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції успіх підприємства безпосередньо залежить від якості його зовнішніх комунікацій. Саме вони формують репутацію бренду та дозволяють ефективно взаємодіяти з клієнтами, інвесторами, партнерами й державними інститутами [1]. Розвиток цифрових технологій і широке застосування соціальних мереж докорінно змінили підходи до комунікаційної політики. Сьогодні управління цими процесами вимагає не лише використання нових інструментів, а й системного стратегічного планування та постійного аналізу результатів.

Зовнішні комунікації - це складна система обміну інформацією між компанією та навколишнім світом, не просто реклама, а цілий комплекс зв'язків, що охоплює різні сфери від продажу товарів (маркетинг) та роботи з партнерами до спілкування з інвесторами, державними органами та суспільством. Кожен із цих напрямів має свою специфіку, проте всі вони працюють на одну спільну мету, а саме на створення позитивної репутації бізнесу [1].

На нашу думку, успіх у цій сфері залежить не від кількості використаних соцмереж чи рекламних майданчиків, а від того, на скільки злагоджено вони працюють. Якщо компанія публікує суперечливі повідомлення в різних каналах, це заплує аудиторію та марно витрачає бюджет. Лише конкретна стратегія та єдиний стиль спілкування дозволяють сформувати цілісний і зрозумілий образ підприємства в очах публіки.

Для кращого розуміння структури цього процесу, ми виділили основні складові, через які компанія взаємодіє зі світом. Основні елементи системи зовнішніх комунікацій, їхні цілі та інструменти впорядковано й узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні елементи системи зовнішніх комунікацій підприємства [1, 2]

Вид комунікацій	Характеристика	Основна мета
Маркетингові комунікації	Реклама, PR, digital-просування	Формування попиту та впізнаваності
Ділові комунікації	Переговори з партнерами, постачальниками	Підтримка стабільних господарських зв'язків
Інвесторські комунікації	Фінансова звітність, презентації	Залучення фінансових ресурсів
Соціальні комунікації	Соціальні мережі, публічні заходи	Формування позитивної репутації
Регуляторні комунікації	Взаємодія з органами влади	Дотримання нормативних вимог

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Аналіз даних у таблиці 1 підтверджує, що система зовнішніх зв'язків сучасного підприємства включає роботу з різними групами людей та організацій. Кожен із цих напрямів допомагає бізнесу стабільно працювати та розвиватися в умовах жорсткої ринкової боротьби. Наприклад, маркетингова активність фокусується на просуванні бренду, що допомагає залучати нових покупців та формувати довіру у постійних клієнтів. Водночас якісні ділові комунікації стають фундаментом стійкості, адже взаємодія з партнерами та постачальниками гарантує роботу підприємства без зупинок чи збоїв.

Соціальний напрям, що включає активність у мережах та публічні заходи, створює позитивне враження бізнесу, тоді як зв'язки з державними органами мінімізують юридичні ризики та штрафи. На наше переконання, лише за умови узгодженої роботи всіх цих складових як єдиного механізму, компанія здатна ефективно протистояти конкурентам [3].

Зростає роль цифрових каналів, інтерактивності та персоналізації інформації. На наш погляд, сучасне управління зовнішніми комунікаціями має ґрунтуватися на принципах відкритості, оперативності та клієнтоорієнтованості, постійний моніторинг інформаційного простору та швидке реагування на репутаційні ризики.

Порівняльний аналіз традиційної та сучасної моделей управління комунікаціями наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Порівняльна характеристика моделей управління зовнішніми комунікаціями [3]

Критерій	Традиційна модель	Сучасна модель
Канали	Друковані ЗМІ, телебачення	Соціальні мережі, онлайн-платформи
Зворотний зв'язок	Обмежений, відкладений	Миттєвий, інтерактивний
Орієнтація	Масова аудиторія	Сегментована аудиторія
Швидкість поширення інформації	Середня	Висока
Контроль інформаційного потоку	Відносно повний	Частково контрольований

Джерело: сформовано авторами на основі [2, 3]

З таблиці 2 бачимо, що цифрове середовище значно змінює спосіб взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. Інформація поширюється набагато швидше, тому зростає відповідальність за її точність і достовірність.

Ми вважаємо, що одним із факторів конкурентоспроможності можна вважати поєднання комунікаційної політики з основною стратегією розвитку підприємства. Комунікації повинні підтримувати стратегічні цілі, створювати єдину інформаційну позицію та зміцнювати довіру до бренду.

Ефективність зовнішніх комунікацій доцільно оцінювати за кількісними та якісними показниками: рівень впізнаваності бренду, коефіцієнт конверсії, індекс лояльності клієнтів (NPS), кількість згадок у медіа та рентабельність витрат на комунікації. Такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони

комунікаційної діяльності. Потрібно оцінювати не лише економічну віддачу від комунікацій, а й їхній довгостроковий вплив на репутацію підприємства, адже саме він створює стійкі конкурентні переваги [2].

Робота із зовнішніми зв'язками стає невід'ємною частиною загального плану розвитку будь-якої компанії. На сучасному ринку на перший план виходять цифрові інструменти, живий діалог з аудиторією та турбота про репутацію. З нашої точки зору, покращити ці процеси можна завдяки їхньому поєднанню з основними цілями фірми, використанню новітніх технологій та регулярному аналізу отриманих даних. У подальших наукових пошуках варто зосередити увагу на створенні методів, які дозволять точно виміряти, як саме якісне спілкування допомагає підприємству обходити конкурентів.

Література:

1. Дзяна Г. О. Менеджмент: комунікації в управлінні : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 184 с.
2. Жураківська К. А., Дергачова Г. М., Стадніченко В. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. 8 с.
3. Грицюта Н. Етичні наративи українських брендів в умовах війни (2022-2025 рр.). *Наукові записки інституту журналістики*. 2025. Том 86, № 1. URL: <https://nz.knu.ua/uk/article/view/3647> (дата звернення: 03.03.2026).