

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 – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – D3 (073) Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник: к.е.н., доц. кафедри МіЛ Асауленко Н.В.

на тему: Комунікаційна політика підприємства в умовах антикризового управління репутацією

ШИФР КРБ.МІЛ.1.128-03.2.3

Здобувачка: Олексій КЕСЛЕР

Керівник: к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2026 р., протокол № ____

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026

**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	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувача вищої освіти
Олексія КЕСЛЕРА**

1. Тема роботи: «Комунікаційна політика підприємства в умовах антикризового управління репутацією» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

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 комунікаційної політики підприємства. 1.1. Сутність і складові комунікаційної політики підприємства. 1.2. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій в умовах антикризового управління: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз комунікаційної політики та репутаційного управління підприємства в сучасних умовах. 2.1. Хлібопекарська галузь України: загальна характеристика та тенденції її розвитку. 2.2. Аналіз діяльності та факторів формування ділової репутації ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.3. Оцінка комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах кризових ситуацій. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» 3.1. Напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 12, рисунків 6.

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 _____ Олексій КЕСЛЕР

АГ АЦІЯ

Актуальність теми. Комунікаційна політика є одним з найважливіших стратегічних ресурсів сучасного бізнесу. Мета комунікаційної політики будь-якого підприємства полягає в створенні конкурентних переваг, які складаються з виробничих і споживчих позицій. Виробничі аспекти комунікаційної політики залежать від роботи з внутрішнім середовищем підприємства. Політика взаємодії в зовнішньому середовищі впливає в основному на створення довгострокових споживчих стосунків підприємства і клієнтів, веде до зниження інституціональних витрат. Правильно вибрана комунікаційна політика організації – це один з елементів її успішної діяльності, тому питання її формування являються актуальним науково-практичним завданням для сучасних вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичні основи комунікаційної політики підприємства»** досліджено сутність і складові комунікаційної політики підприємства, особливості, стратегічні підходи та комунікативні інструменти формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій в умовах антикризового управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Аналіз комунікаційної політики та репутаційного управління підприємства в сучасних умовах»** проаналізовано тенденції хлібопекарської галузі України, представлений аналіз діяльності та факторів формування ділової репутації ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», надана оцінка його комунікаційної політики в умовах кризових ситуацій.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах антикризового управління репутацією»** запропоновано напрями вдосконалення комунікаційної політики підприємства та здійснено оцінку економічної ефективності їх впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 80 сторінок, 12 таблиць і 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Ключові слова: комунікаційна політика, комунікаційний менеджмент, антикризове управління, репутація, імідж.

SUMMARY

Relevance of the topic. Communication policy is one of the most important strategic resources of modern business. The purpose of the communication policy of any enterprise is to create competitive advantages, which consist of production and consumer positions. Production aspects of communication policy depend on work with the internal environment of the enterprise. The policy of interaction in the external environment mainly affects the creation of long-term consumer relations between the enterprise and customers, leads to a decrease in institutional costs. A correctly chosen communication policy of the organization is one of the elements of its successful activity, therefore the issues of its formation are a relevant scientific and practical task for modern domestic enterprises of the bakery industry.

In the first section of the qualification work «**Theoretical foundations of the communication policy of the enterprise**» the essence and components of the communication policy of the enterprise, features, strategic approaches and communication tools for forming the image of the enterprise by means of marketing communications in the conditions of anti-crisis management are investigated.

The second section of the qualification work «**Analysis of the communication policy and reputation management of the enterprise in modern conditions**» analyzes the trends of the bakery industry of Ukraine, presents an analysis of the activities and factors of the formation of the business reputation of LLC “Odessa Bakery No. 4”, provides an assessment of its communication policy in crisis situations.

The second section of the qualification work «**Improvement of the communication policy of LLC «Odessa Bakery No. 4»**» in the conditions of anti-

crisis reputation management” suggests directions for improving the communication policy of the enterprise and assesses the economic efficiency of their implementation.

The bachelor's qualification work contains 80 pages, 12 tables and 15 figures. The list of references includes 36 items.

Keywords: communication policy, communication management, anti-crisis management, reputation, image.

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність і складові комунікаційної політики підприємства	11
1.2. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій в умовах антикризового управління: стратегічні підходи та комунікативні інструменти	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	31
2.1. Хлібопекарська галузь України: загальна характеристика та тенденції її розвитку	31
2.2. Аналіз діяльності та факторів формування ділової репутації ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	39
2.3. Оцінка комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах кризових ситуацій	46
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ	55
3.1. Напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	55
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання репутація підприємства є одним із ключових нематеріальних активів, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, рівень довіри споживачів та стабільність функціонування підприємства. В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, інформаційної відкритості та швидкого поширення інформації будь-які кризові ситуації можуть суттєво погіршити імідж підприємства та призвести до втрати споживачів, партнерів і прибутків.

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективної комунікаційної політики в умовах антикризового управління репутацією для підприємств харчової промисловості, діяльність яких безпосередньо пов'язана із задоволенням щоденних потреб населення та високим рівнем суспільної відповідальності. У таких умовах підприємства повинні оперативно реагувати на репутаційні загрози, забезпечувати прозору комунікацію із громадськістю, споживачами, працівниками та засобами масової інформації.

Ступінь дослідження проблеми. Питання формування комунікаційної політики підприємства та антикризового управління репутацією є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад комунікаційного менеджменту, паблік рилейшнз та управління репутацією зробили як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, зокрема, Заяць Т.А., Мунтян І. В., Павленко І. Г. , Ільченко Т. В., Помазан Л. М., Кампанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О., Семенчук Т. Б., Басараб Н. А., Смакограй Д., Цвях П. В. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи – є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування комунікаційної політики підприємства в умовах антикризового управління репутацією, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи кризових комунікацій та підвищення ефективності управління репутаційними ризиками на прикладі ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність і складові комунікаційної політики підприємства;
- охарактеризувати особливості, стратегічні підходи та комунікативні інструменти формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій в умовах антикризового управління;
- визначити тенденції розвитку хлібопекарської галузі України;
- проаналізувати діяльність та фактори формування ділової репутації ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»»
- здійснити оцінку комунікаційної політики «Одеський хлібозавод № 4» в умовах кризових ситуацій;
- запропонувати напрями вдосконалення комунікаційної політики підприємства та здійснити оцінку економічної ефективності їх впровадження.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації комунікаційної політики підприємства хлібобулочної промисловості в умовах антикризового управління репутацією.

Предмет дослідження – є теоретичні та методичні засади формування і реалізації комунікаційної політики підприємства в умовах антикризового управління репутацією.

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 мотивації персоналу, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», матеріали офіційних джерел, аналітичні огляди галузі та нормативно-правові документи.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається в обґрунтуванні впровадження в комунікаційну політику ТОВ «Одеський хлібозавод №4» громадсько-комунікаційного заходу «Хліб, що об'єднує», спрямованого на підвищення рівня довіри населення, зміцнення позитивного іміджу підприємства та формування ефективної взаємодії із громадськістю в умовах кризового середовища. Результати проведеного дослідження корисні для інших підприємств галузі, які прагнуть вдосконалити комунікаційну політику з метою формування позитивного іміджу підприємства.

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. Кеслер О. Ю., Мунтян І. В. Антикризове управління підприємством: інструменти та методи реалізації. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 182-184.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і складові комунікаційної політики підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу. У цих умовах ефективна комунікаційна політика підприємства стає одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу та зміцнення ділової репутації.

Комунікації виступають важливим інструментом взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем, забезпечуючи передачу інформації, формування довіри та підтримку довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Зростання впливу цифрових технологій, соціальних мереж та глобалізаційних процесів зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування та реалізації комунікаційної політики.

Розвиток наукового-технічного прогресу призвів до того, що сьогодні досить складно уявити як побут, так і професійну діяльність без використання цифрових технологій. Один пристрій – телефон, може використовуватися як блокнот, органайзер, гаманець, фотоапарат, сейф тощо. Це, в свою чергу, обумовило зростання кількості комунікаційних каналів передачі інформації, і відкрило як нові можливості, так і загрози для комунікаційної політики підприємства, яка відповідає не тільки за оприлюднення інформації, але і взаємодію. Саме забезпечити взаємодію при такій великій кількості каналів передачі інформації стає стратегічною задачею сучасною комунікаційної політики підприємства. Пандемія COVID- 19, розгортання на території України повномасштабних військових дій обумовлюють актуальність подальших наукових і практичних досліджень у цьому напрямку [11, с.16].

Проблематика комунікаційної політики досліджується не лише в межах менеджменту, а й у таких наукових сферах, як маркетинг, психологія та соціологія. Водночас стрімкий розвиток технологій, трансформація суспільства та еволюція соціальних відносин постійно підвищують її актуальність, особливо в системі менеджменту.

Варто проаналізувати сутність поняття «комунікаційна політика підприємства». Значна кількість вітчизняних науковців розглядають комунікаційну політику у контексті маркетингу, і це має кілька логічних причин, які варто підкреслити. По-перше, маркетинг за своєю суттю орієнтований на ринок і споживача. Саме тому будь-яка діяльність підприємства, пов'язана з передачею інформації (реклама, PR, стимулювання збуту, особисті продажі), спрямована передусім на формування попиту, інформування та переконання споживачів. Комунікаційна політика в цьому контексті виступає інструментом впливу на поведінку споживача і забезпечує зворотний зв'язок із ринком. По-друге, у межах концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС) комунікаційна політика об'єднує всі канали взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями в єдину систему. Це дозволяє узгоджено формувати імідж бренду, підвищувати впізнаваність і довіру, що є ключовими цілями маркетингу. По-третє, сучасний підхід до маркетингу передбачає не лише задоволення потреб, а й побудову довгострокових відносин із клієнтами. У цьому аспекті комунікаційна політика виконує функцію підтримки постійного діалогу зі споживачем, що включає не тільки інформування, а й взаємодію через цифрові канали, соціальні мережі та сервісну підтримку. По-четверте, саме маркетинг визначає цільові сегменти, позиціонування та ціннісну пропозицію підприємства. Комунікаційна політика є похідною від маркетингової стратегії, оскільки вона транслює ці стратегічні рішення до споживача через відповідні повідомлення та канали.

Розгляд комунікаційної політики у контексті маркетингу вітчизняними і зарубіжними науковцями є обґрунтованим, оскільки вона виступає ключовим механізмом забезпечення взаємодії підприємства з ринком, формування

попиту та підтримки конкурентоспроможності. Однак, на нашу думку, в сучасному бізнес середовищі комунікаційна політика підприємства забезпечує взаємодію не тільки із споживачем, але й з усіма ключовими стейкхолдерами підприємства, що відповідає сучасним підходам менеджменту. Взаємозв'язок комунікацій і маркетингових комунікацій підприємства розглянуто на рис. 1.1.

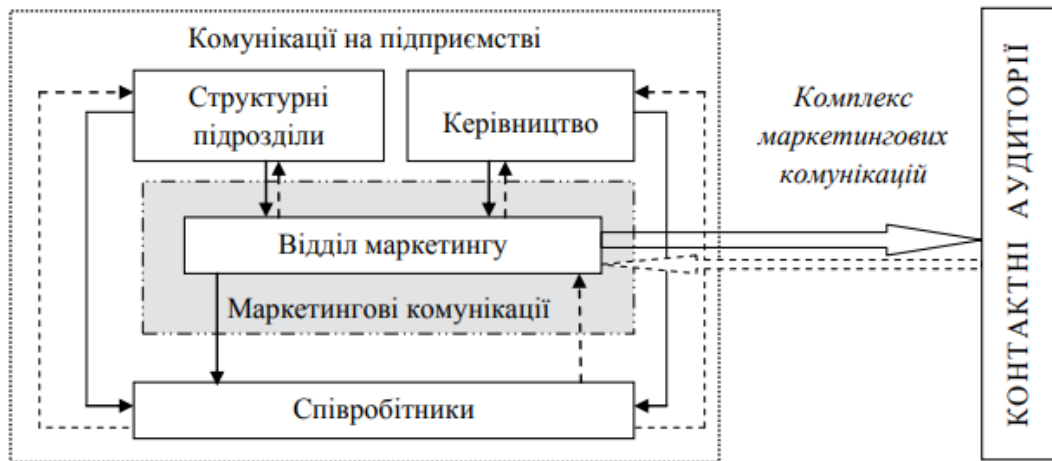


Рис. 1.1. Взаємозв'язок комунікацій та маркетингових комунікацій підприємства

Джерело: [30]

З позицій менеджменту підприємство розглядається як відкрита система, яка функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Відповідно, ефективна комунікаційна політика має охоплювати не лише ринкові комунікації, а й управлінські, організаційні та соціальні аспекти. Важливим є налагодження внутрішніх комунікацій між рівнями управління та працівниками, оскільки вони забезпечують координацію діяльності, формування корпоративної культури, мотивацію персоналу та зниження конфліктів. Внутрішня комунікація виступає інструментом реалізації управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування підприємства. Комунікаційна політика підприємства включає взаємодію з такими зовнішніми групами, як партнери, постачальники, інвестори, державні органи та суспільство в цілому. Це дозволяє формувати

позитивну ділову репутацію, забезпечувати стабільність ділових зв'язків, залучати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З управлінської точки зору, комунікаційна політика також виконує стратегічну функцію, оскільки вона сприяє узгодженню цілей підприємства з очікуваннями стейкхолдерів, підтримує процес прийняття рішень та забезпечує інформаційну прозорість діяльності. В такому контексті, її слід розглядати як інтегрований елемент системи управління, що охоплює як маркетингові, так і організаційно-управлінські комунікації. Авторські підходи як у контексті маркетингу, так і вагомого інтегрованого елементу системи менеджменту представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «комунікаційна політика підприємства»

Автор	Визначення поняття «комунікаційна політика»
Балабанова Л., Холод В., Балабанова І.	Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: публік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори.
Павленко І.	Комунікаційна політика підприємства являє собою поєднання засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки.
Буряк П.	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар та імідж підприємства.
Устіловська А., Божидай І.	Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу.
Окландер М.	Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю.
Косенко М., Жигалкевич Ж.	Комунікаційна політика є фундаментальним елементом управління підприємством, яка забезпечує налагодження взаємозв'язків з клієнтами, партнерами, співробітниками та громадськістю, вона сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підтримує довіру з боку зацікавлених сторін і забезпечує стабільність бізнес-процесів.
Кириченко С. О. Цвях П. В.	Комунікаційна політика — важлива та необхідна складова системи управління, що забезпечує розвиток підприємства, від якої залежить ефективність роботи усього колективу.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 13, 17, 27]

Метою комунікаційної політики є здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (підприємства, бренду) з суб'єктами комунікативного

простору [17, с. 44]. Варто виділити інструменти комунікативної політики підприємства та надати їх коротку характеристику. Комунікаційні інструменти підприємства охоплюють як зовнішні, так і внутрішні канали взаємодії, що дозволяє реалізовувати стратегічні цілі, формувати імідж та підтримувати стабільність функціонування компанії. Перелік базових, синтетичних та новітніх інструментів комунікаційної політики промислового підприємства представлені на рис. 1.2.

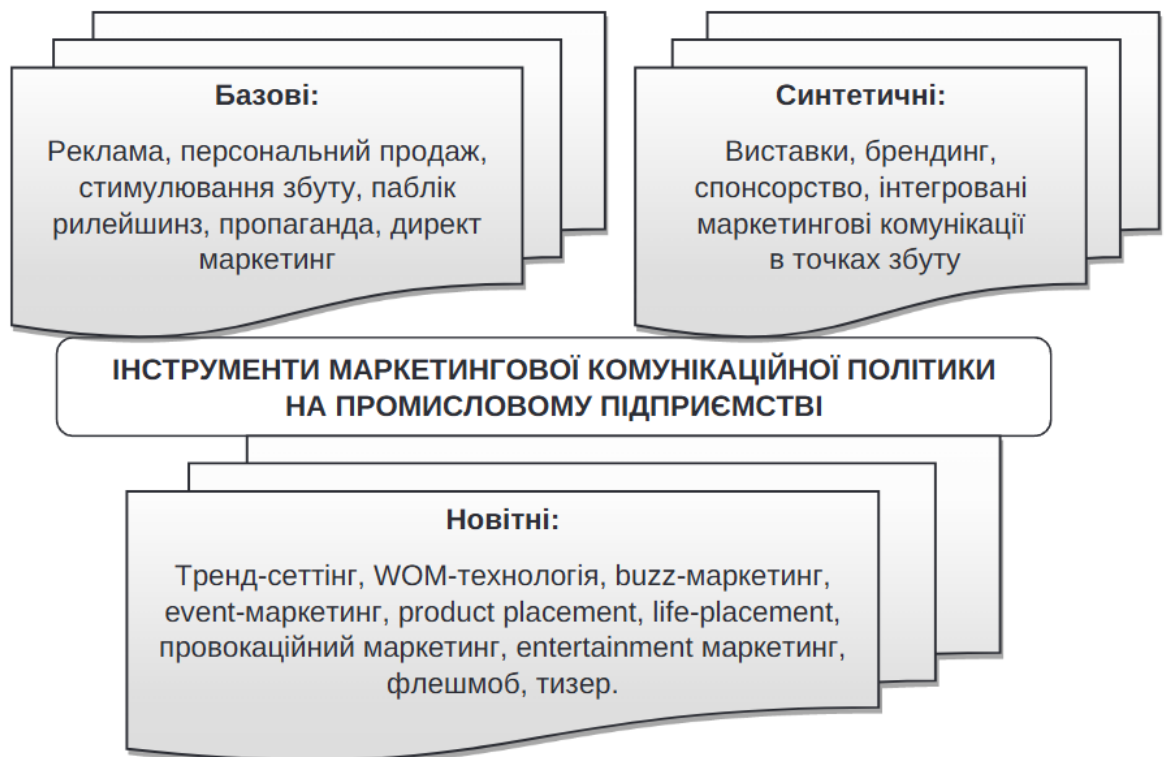


Рис. 1.2. Систематизація переліку інструментів маркетингової комунікаційної політики промислового підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [17]

Аналізуючи інструменти комунікаційної політики, українські науковці Кириченко С.О., Цвях П.В. зазначають, що кожен з вищевказаних інструментів комунікаційної політики має свої особливості використання та сфери найбільш раціонального використання, однак разом вони складають єдиний комплекс маркетингових комунікацій - систему заходів інформаційної діяльності, що направлена на те, аби переконати споживача шукати і купувати

продукцію підприємства та стимулювати його купівельну активність [17, с. 45].

Розглядаючи з практичної точки зору маркетингову діяльність промислового підприємства, Ільченко Т.І., Помазан Л.М. зауважують, що результативність комунікацій можливо досягти за умов комплексного підходу. Невід'ємними, взаємозв'язаними і взаємодоповнюючими є три перші елементи комплексу маркетингової комунікації, а саме стимулювання збуту, реклама та зв'язки з громадськістю. Вони відіграють важливу роль у комунікаційній політиці та генерують дієву збутову систему на промисловому підприємстві. За рахунок цього промислове підприємство має можливість генерувати ефективні взаємовідносини із споживачами [13].

Дослідження сутності комунікаційної політики підприємства та його інструментів неможливе без аналізу безпосереднього процесу здійснення комунікацій. Адже ефективність використання наведених інструментів значною мірою залежить від того, наскільки чітко організований сам процес передачі інформації та взаємодії між його учасниками. З огляду на це, доцільно більш детально розглянути структуру процесу комунікації, який лежить в основі реалізації комунікаційної політики підприємства та забезпечує досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

Ключовим елементом є **відправник (комунікатор)** – суб'єкт, який ініціює передачу інформації. У межах підприємства ним може виступати керівництво, окремий підрозділ або уповноважена особа, що формує комунікаційне повідомлення відповідно до стратегічних цілей. Другим важливим елементом є **повідомлення** – сукупність інформації, ідей або змісту, що передається відправником. Якість і зміст повідомлення визначають ефективність комунікації, оскільки саме через нього реалізується вплив на цільову аудиторію. **Кодування** – набір символів, що передані відправником (текст, символи, зображення, вербальні чи невербальні сигнали). **Засоби поширення інформації** – канали комунікації, якими звернення передається від відправника до одержувача (електронна пошта, соціальні мережі, особисте

спілкування, офіційні документи тощо). Вибір каналу повинен відповідати характеристикам цільової аудиторії та цілям комунікації. **Розшифровка** – процес, у ході якого одержувач надає значення символам, переданим відправником. **Одержувач (реципієнт)** – сторона, що отримує звернення, передане іншою стороною. Це можуть бути як внутрішні (персонал), так і зовнішні стейкхолдери (споживачі, партнери, інвестори, громадськість). У відповідь відбувається реакція – набір відгуків одержувача, що виникли в результаті контакту із зверненням. **Зворотний зв'язок** – частина відповідної реакції, яку одержувач доводить до зведення відправника. Саме завдяки зворотному зв'язку відправник може оцінити ефективність комунікації та за необхідності скоригувати її. **Перешкоди** – незаплановані втручання середовища або спотворення, внаслідок чого до одержувача надходить звернення, відмінне від того, що надіслав відправник [27, с. 111].

Основні елементи процесу комунікації представлені на рис. 1.3.

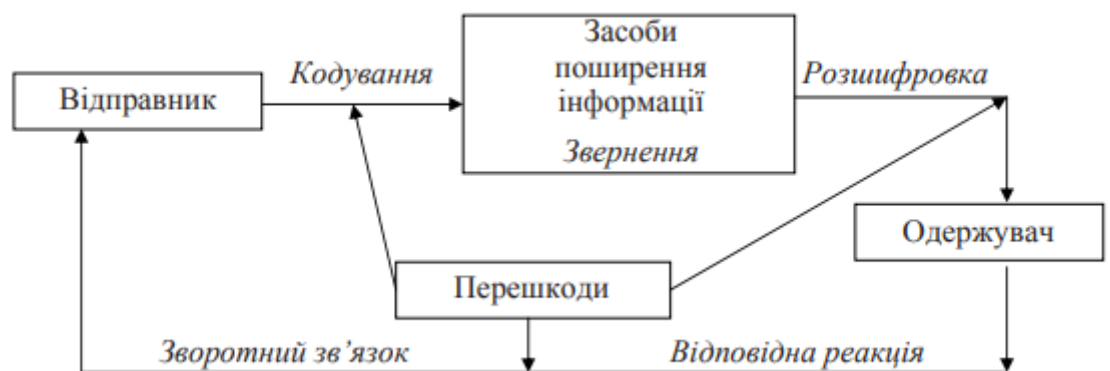


Рис. 1.3. Основні елементи процесу комунікації

Джерело: розроблено автором на основі [27]

На основі проведеного аналізу робіт вітчизняних дослідників можна визначити процес комунікації як складну багаторівневу систему, що включає взаємопов'язані елементи, ефективність яких визначає якість управлінських рішень та результативність діяльності підприємства загалом. Усвідомлення структури цього процесу дозволяє підприємству цілеспрямовано формувати комунікаційну політику та підвищувати її ефективність.

Формування комунікативної політики тісно пов'язане з поняттям «життєвий цикл підприємства». Залежно від фази життєвого циклу підприємства приймається рішення щодо стратегії формування та розвитку комунікативної політики.

Представляючи життєвий цикл комунікативної політики у вигляді кривої для можливості зіставлення з кривою життєвого циклу підприємства, пропонується криву життєвого циклу комунікативної політики розбити на такі етапи: впровадження, становлення, розвиток, зрілість, спад, після якого настає криза і виникає потреба кардинально переглянути процес формування комунікативної політики (рис. 1.4).

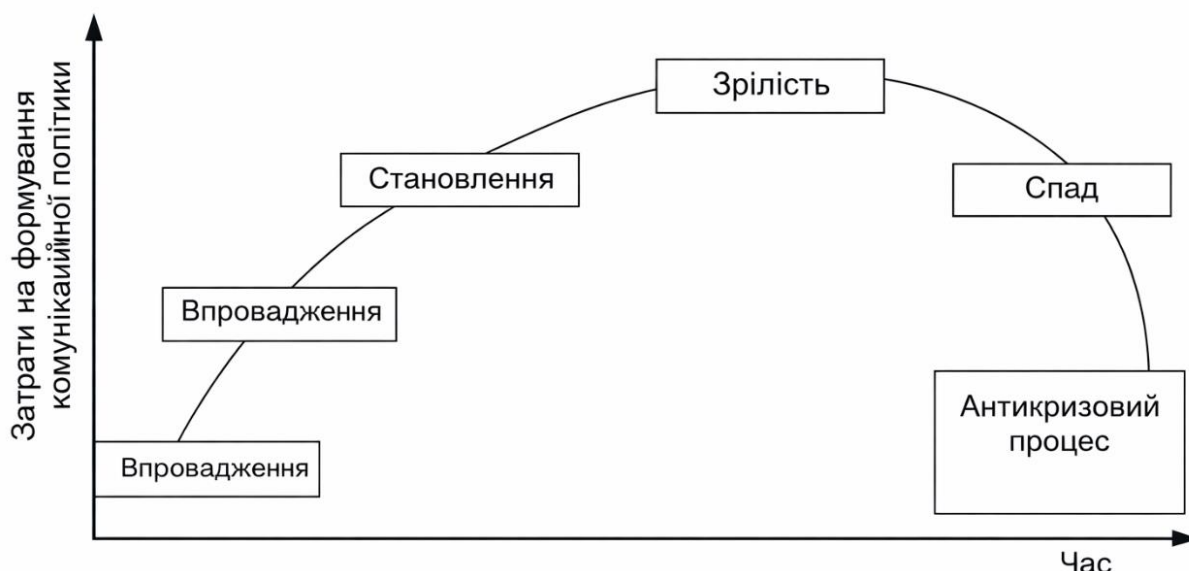


Рис. 1.4. Стадії життєвого циклу комунікативної політики

Джерело: власна розробка автора на основі [27]

На кожній стадії життєвого циклу комунікативної політики, представленого на малюнку 2, необхідне формування певної стратегії застосування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій:

На етапі «впровадження» найбільш ефективними є реклама та PR. Зокрема, ефективним є застосування спонукальної реклами. При цьому слід пам'ятати про принцип більярдної кулі, що використовується для формування та розкриття економічного ефекту реклами. Згідно з цим принципом, саме від

сили (величини витрат) першої рекламної кампанії залежить економічна ефективність розповсюдження реклами [7].

На етапі «становлення» доцільним є застосування особистого продажу, а згодом стимулювання збуту (проведення заходів таких як акції, безкоштовна дегустація товару, своєчасне надання прайс-листів).

На етапі «розвиток» починається стихійне поширення інформації про товар (чутки). Слід приділити увагу зв'язкам з громадськістю, створення стабільного іміджу з великим запасом міцності, здатного витримати можливі потрясіння. Виходячи з цього, необхідно поступово переходити до «легалізуючої» форми зовнішніх комунікацій і зосереджено зайнятися формуванням PR-стратегії. Зовнішня комунікативна політика підприємства має бути націлена на забезпечення ідентичності, пропагувати ідею прозорості бізнесу, не загрожуючи його інформаційній безпеці. На данному етапі слід приділити увагу можливій появі та утриманню постійних клієнтів за рахунок стимулювання збуту (знижки, продаж товару з премією у вигляді супутнього товару або сувеніра), розробки брендингу.

На етапі «зрілість» особливого значення набувають стимулювання збуту та реклама. Слід звернути увагу на: а) інформування, поради, стимулювання та мотивацію торгових посередників для покращення виробничого потенціалу торгівлі з метою постачання товарів за рахунок, наприклад, безкоштовної апробації зразків, конкурсів дилерів; б) пропозицію знижок (наприклад, сезонних, бонусних); в) організацію безкоштовних чи за пільговою ціною упаковок; г) створення безкоштовних зразків для потенційних покупців; д) покращення потенціалу внутрішніх та зовнішніх служб за допомогою інформування, порад, навчання, стимулювання та мотивації; ж) здійснення заходів щодо зміцнення брендингу.

На етапі «спад» використовуються переважно заходи щодо стимулювання збуту та особистий продаж, вплив реклами та ПР знижується. Необхідне створення та вдосконалення взаємодії між товаром, фірмою та споживачем, привернення уваги за рахунок проведення конкурсів, лотереї,

вікторин, різних знижок (наприклад, знижки на ціни за умовами придбання обумовленої кількості товарів).

На стадії спаду виникає необхідність переглянути процес формування комунікативної політики, максимізувати ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій, що сприяють продовженню життєвого циклу підприємства та запобіганню кризовим ситуаціям.

Розкриваючи поняття «комунікативна політика» фахівці виділяють складові та напрями комунікативної політики. Зокрема, А. Войчак виділяє такі складові даної політики:

- проведення аналізу та визначення цільової аудиторії для здійснення комунікацій;
- ефективні та переважні засоби та способи комунікації;
- проведення опису каналів інформації з кожному приводу комунікації -просування самого підприємства, його марки, окремого продукту підприємства; виявлення та опис особливостей рекламно-інформаційної комунікації, а також виділення того, що не властиво для комунікації;
- опис комунікаційної стратегії підприємства [6].

На думку автора, комплексне відпрацювання даних складових комунікативної політики, сприяють успішному функціонуванню підприємства над ринком.

Як показує практика, для отримання адекватного витраченим ресурсам ефекту підприємство має ретельно планувати та координувати численні напрями комунікацій: реклами, прямого маркетингу, особистого продажу, стимулювання продажу, паблік рилейшнз, виставок, ярмарків тощо. Лише комплексне поєднання різних інструментів створює можливість отримання всебічного й ефективного впливу на контактні аудиторії.

На основі вищенаведеного теоретичного аналізу, ми можемо визначити комунікаційну політику підприємства як важливу складову системи управління, що забезпечує ефективну взаємодію із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вона розглядається як у межах маркетингу - як інструмент

впливу на споживача, так і з позицій менеджменту - як інтегрований механізм взаємодії зі стейкхолдерами. Ефективність комунікаційної політики досягається через комплексне використання інструментів (реклама, PR, стимулювання збуту, цифрові канали та ін.) та чітку організацію процесу комунікації. Формування комунікаційної політики має враховувати стадії життєвого циклу підприємства, що дозволяє підвищити її результативність. Комунікаційна політика є стратегічним фактором розвитку підприємства, формування його іміджу та конкурентоспроможності, оскільки забезпечує ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства, підтримує його ділову репутацію та дозволяє оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи сучасні інструменти та канали комунікації.

1.2. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій в умовах антикризового управління: стратегічні підходи та комунікативні інструменти

Серед актуальних питань сучасного бізнес-середовища провідне місце займає проблематика формування іміджу компанії. Імідж виступає одним з найважливіших факторів успіху компанії як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Саме від іміджу залежить сталий розвиток, зростання та досягнення стратегічного успіху. Через відсутність чіткого та позитивного іміджу ускладнюється формування й підтримання належної ділової репутації, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями.

В умовах антикризового управління формування позитивного іміджу підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме маркетингові комунікації забезпечують підтримку довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Ефективна стратегія використання інструментів комунікаційної політики - реклами, зв'язків із громадськістю, цифрового маркетингу,

брендингу та соціальних медіа - сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та адаптації до нестабільних, постійно змінюючих ринкових умов. У кризовий період особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи прозорість, послідовність та достовірність комунікацій. Саме комплексний підхід до управління комунікаціями дозволяє не лише мінімізувати репутаційні ризики, але й створити основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

На імідж підприємства впливає велика кількість факторів, що формуються під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Гарматюк О. В., Подзігун С.М. сформувавши ряд чинників, які впливають на формування іміджу підприємства [7]:

- якість продукції, яку продає підприємство;
- соціальна політика підприємства;
- фінансова стабільність підприємства;
- інноваційна політика підприємства;
- маркетингова політика комунікацій;
- імідж керівника;
- фірмовий стиль організації;
- візуальні засоби.

Формування іміджу належить до проблем стратегічного планування діяльності підприємства, оскільки позитивний імідж належить до суттєвих переваг у конкурентному середовищі. Таким чином, імідж підприємства виконує стратегічну функцію, впливаючи на довіру з боку цільової аудиторії, що є критично важливим для в умовах антикризового управління підприємством.

Гатило В. П. імідж підприємства поділяє на внутрішній і зовнішній та виділяє чинники, які впливають на кожен з видів (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Чинники, які впливають на імідж підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [8]

З огляду на результати теоретичного аналізу видів та факторів, що впливають на формування позитивного іміджу підприємства доцільно розглянути етапи та їх особливості під час формування іміджу підприємства. Процес формування та розвитку корпоративного іміджу – це складний процес, який потребує великих зусиль та уваги.

Горчакова Р.Р виділяє чотири основні етапи формування іміджу підприємства. На вході знаходиться початковий імідж; на виході сформований (покращений) імідж. Після оцінки початкового іміджу ми отримуємо конкретні результати існуючого іміджу (початкового іміджу) [6]. Потім починається етап розробки конкретного плану, у ході цього етапу формуються певні етапи та дії. Наступним етапом є реалізації плану, після якого з'являється сформований (покращений) імідж, який підлягає оцінюванню для визначення ефективності (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи формування іміджу підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Етап 1 – оцінка початкового іміджу. Проводиться оцінка образу підприємства: оцінюються окремі компоненти корпоративного іміджу. На цьому етапі важливою є правильно обрана стратегія збирання інформації. Важливо використовувати метод опитування та анкетування за сегментами споживачів і персоналу. Дослідження виконується за планом, який при необхідності коригується. Зібрані дані аналізуються, і на їх основі формується інформація про початковий імідж.

2 етап – розробка плану з розвитку (покращенню) іміджу. Важливо постійно працювати над покращенням іміджу, для чого необхідно розробити план його розвитку. Стратегія розвитку повинна включати цілі, задачі, місію, конкурентні переваги підприємства, сегменти ринку, корпоративну культуру та інші компоненти. При розробці даної стратегії важливо враховувати особливості цільової аудиторії, у якості якої можуть виступати споживачі, партнери, акціонери, співробітники підприємства, ЗМІ та інші зацікавлені сторони.

3 етап – реалізація створеного плану. На даному етапі важливо дотримуватись розробленого плану, від правильності реалізації якого залежить успіх цього і подальших етапів. Реалізацією плану повинна спеціальна команда, яка володіє спеціальними навиками і знаннями. Цей етап потребує великих зусиль, ресурсів і багато часу.

4 етап – оцінка сформованого іміджу. Після реалізації плану необхідна оцінка отриманого іміджу з допомогою спеціальних інструментів і методів. Можна використовувати вже наявні методи та інструменти або розробляти свої. За результатами оцінки менеджери підприємства повинні визначити чи досягли вони запланованих результатів. Якщо виявиться, що отриманий імідж не відповідає запланованому, необхідно почати все спочатку [Семенчук с. 476].

Гарматюк О. В., Подзігун С.М., Кампанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О., Мунтян І. В. акцентують увагу на питанні, який саме набір інструментів маркетингових комунікацій є ефективнішим для формування позитивного іміджу. Сучасний стан та динаміка товарного ринку демонструє, що найкращі результати дає комплексне застосування одразу кількох інструментів маркетингових комунікацій, так званий інтегрований підхід [7, 14, 22].

Інтегрований підхід до використання маркетингових комунікацій у сучасних умовах розвитку ринку є одним із найбільш ефективних механізмів формування позитивного іміджу підприємства, бренду або організації. Його сутність полягає у комплексному та узгодженому застосуванні різних інструментів маркетингових комунікацій - реклами, PR-технологій, стимулювання збуту, цифрового маркетингу, особистих продажів, соціальних мереж та інших каналів взаємодії з цільовою аудиторією. Основною перевагою даного підходу є забезпечення цілісності комунікаційного впливу на цільову аудиторію. Узгоджені повідомлення, що транслюються через різні канали комунікації, формують єдине інформаційне поле та сприяють підвищенню рівня впізнаваності бренду, довіри споживачів і позитивного сприйняття підприємства в цілому. Така синергія комунікаційних інструментів дозволяє досягти значно вищого ефекту порівняно з використанням окремих елементів маркетингової комунікації. Основні переваги інтегрованого підходу комунікативної політики підприємства представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Переваги інтегрованого підходу комунікативної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Особливого значення інтегрований підхід набуває в умовах цифровізації суспільства та розвитку інформаційних технологій. Поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації дає можливість оперативно реагувати на зміни ринку, персоналізувати взаємодію зі споживачами та забезпечувати високий рівень адаптивності маркетингової стратегії.

Подальший вектор нашого дослідження був направлений на визначення інструментів маркетингових комунікацій та аналіз їх особливостей та переваг використання. До складу комплексу маркетингових комунікацій, які дають змогу сформувати імідж підприємства, входять: реклама, брендинг, стимулювання збуту, паблік рилейшнз (PR), діджитал-комунікації, особисті продажі та прямий маркетинг. В таблиці 1.2 представлені переваги та недоліки кожного з названих інструментів маркетингових комунікацій.

Переваги та недоліки інструментів маркетингових комунікацій

Інструмент маркетингових комунікацій	Переваги	Недоліки
Реклама	Формування позитивного образу компанії та підвищує впізнаваність підприємств, за рахунок інформації, що повторюється	Дорогий інструмент, обмежена довіра до підприємства через комерційний характер; важко виміряти ефективність.
Брендинг	Підвищує впізнаваність компанії та продукту; Формує довіру та лояльність споживачів; Створює емоційний зв'язок з аудиторією; Дозволяє підвищувати ціну товару або послуги; Забезпечує конкурентні переваги на ринку; Підвищує привабливість компанії для партнерів і працівників	Дорогий інструмент, потребує тривалого часу; Можливі репутаційні ризики через помилки чи скандали; Необхідність постійного оновлення та адаптації; Висока конкуренція у створенні унікального бренду; залежність від громадської думки та відгуків
Стимулювання збуту	Можливість підтримки лояльності споживачів через бонуси; швидке залучення споживачів.	Має обмежений вплив на довгостроковий імідж підприємства; може знижувати цінність підприємства.
Паблік рилейшнз (PR)	Аргументоване та емоційне звернення, яке здійснює вплив на думку і поведінку споживачів з метою підвищення довіри.	Важко контролювати інформацію, яку транслюють засоби масової інформації; тривалий період для досягнення ефекту.
Діджитал комунікації	Відносна вартісна доступність; можливість персоналізації звернень; висока інтерактивність і зворотній зв'язок з аудиторією.	Інформаційне перенасичення, призводить, що споживачі стають менш сприйнятливими до інформації; ризики негативного резонансу.
Прямий маркетинг	Можливість персоналізації звернень; використання різних каналів.	Низька ефективність взаємодії з незацікавленою аудиторією
Особисті продажі	Можливість індивідуального підходу; сприяє високому рівню довіри через особисті контакти.	Найдорожчий інструмент маркетингових комунікацій; низький рівень охоплення аудиторії.

Джерело: сформовано автором на основі [7, 8]

Реклама являє собою зв'язки, які передаються від рекламодавця – до цільової аудиторії, з метою інформувати споживачів про товар або для того, щоб стимулювати їх до покупки їхньої продукції. Цей зв'язок здійснюється, як правило, через різні форми платних медіа (ТБ, радіо, друкована реклама,

рекламні щити, продакт-плейсмент (прихована реклама у фільмах, телепередачах, музичних кліпах, книгах).

Брендінг – це процес створення, розвитку та просування на ринку ідеї, образу конкретного товару (послуги), які в свідомості людей асоціювалися б з логотипом, слоганом, дизайном підприємства. Брендінг – це створення величезної мережі каналів комунікації зі споживачем, завдяки якій споживач буде дізнаватися і купуватися все більше і більше, не зважаючи на аналогічні товари або послуги конкурентів. Однак метою брендінгу є не тільки підвищення впізнаваності бренду і просування його на ринку, але і побудова хорошої репутації та набору стандартів, які компанія повинна прагнути зберегти або перевершити, адже саме з іміджем компанії в першу чергу будуть пов'язуватися асоціації у споживачів.

Стимулювання збуту є одним з головних аспектів маркетингових комунікацій. Стимулювання продажів досягається за рахунок проведення різних конкурсів, лотерей, демонстрацій, виставок, це також надання знижок, бонусів, сувенірів, зразків продукції та використання POS-матеріалів в пунктах продажу (мерчандайзинг).

PR-діяльність (піар, зв'язки з громадськістю) є практикою управління поширення інформації між фізичною особою або компанією з одного боку і громадськістю з іншого боку, побудова взаємовідносин між ними. Піаром також називають технологією створення і впровадження образу самої компанії, її товару/послуги в ряд цінностей цільової аудиторії для того, щоб закріпити цей образ як правильний, ідеальний і необхідний в житті.

Діджитал комунікації - це система взаємодії між компанією та цільовою аудиторією за допомогою цифрових технологій і онлайн-платформ. Вони охоплюють процес створення, передачі та поширення інформації через соціальні мережі, вебсайти, електронну пошту, мобільні застосунки та інші цифрові канали комунікації. Основною метою діджитал-комунікацій є забезпечення ефективного обміну інформацією, формування позитивного іміджу підприємства, підтримка зворотного зв'язку з аудиторією та

підвищення рівня залученості споживачів. Діджитал-комунікації використовують такі основні цифрові канали: соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, X/Twitter тощо); офіційні вебсайти та блоги; електронна пошта (e-mail-маркетинг, розсилки); месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp, Messenger); мобільні застосунки; онлайн-рекламу (банерна, контекстна, таргетована реклама); відеоплатформи (YouTube, Twitch) та ін.

Прямий маркетинг (або директ-маркетинг) – це інтерактивний засіб маркетингової комунікації, який може одночасно використовувати кілька варіантів поширення рекламного повідомлення для виявлення відповіді (зворотного зв'язку), що піддається точному виміру, і здійснення продажу (причому незалежно від геолокації) [Янчук].

Особисті продажі по суті є різновидом директ-маркетингу, проте припускають особистий контакт покупця і продавця. Продавець усно надає покупцеві споживчі характеристики товару, дає можливість наочно ознайомитися з продуктом і далі приймає спільне з покупцем рішення про можливість укладення угоди або купівлі-продажу товару.

Імідж підприємства є сферою бізнес-діяльності, куди сьогодні спрямовує інвестиції майже кожна компанія, адже саме імідже ключовим елементом стратегічного управління та чинником формування довгострокової конкурентної переваги, особливо у в умовах антикризового управління репутацією компанії. Саме від нього залежить характер взаємодії підприємства з цільовою аудиторією, саме він впливає на рівень довіри, лояльності та загальне сприйняття компанії у зовнішньому середовищі. В ході дослідження було визначено, що формування позитивного іміджу є багатоетапним процесом, який потребує цілеспрямованої комунікаційної діяльності та узгодженості управлінських рішень менеджерів. Особливу роль у цьому процесі відіграють маркетингові комунікації, кожен інструмент яких має власний вплив на іміджеве сприйняття підприємства. Інтегрований підхід до використання маркетингових комунікацій виступає ключовим механізмом формування та підтримання позитивного іміджу підприємства. Його

ефективне застосування забезпечує не лише підвищення рівня впізнаваності та лояльності цільової аудиторії, але й створює основу для довгострокової конкурентної переваги та стабільного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Висновки до розділу 1

Комунікаційна політика підприємства є важливим та багатограним елементом системи управління, який забезпечує ефективну взаємодію підприємства як із зовнішнім середовищем (споживачами, партнерами, інвесторами, громадськістю), так і з внутрішнім (персоналом). В умовах зростання конкуренції, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища її значення суттєво посилюється. Визначено, що існують різні підходи до трактування сутності комунікаційної політики: з позицій маркетингу вона розглядається як інструмент просування продукції та впливу на споживача, тоді як з позицій менеджменту - як інтегрована складова системи управління підприємством.

В ході проведення дослідження були визначені інструменти комунікаційної політики, серед яких ключову роль відіграють реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж та сучасні цифрові канали. Їх ефективність досягається за умови комплексного та узгодженого використання в межах інтегрованих маркетингових комунікацій. Теоретичний аналіз наукових джерел дозволяє визначити комунікаційну політику як стратегічний ресурс підприємства, що сприяє формуванню його іміджу, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Її ефективне формування та реалізація є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасному конкуруючому, постійно змінюючому бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Хлібопекарська галузь України: загальна характеристика та тенденції її розвитку

Хліб та хлібообулочні вироби займають пріоритетне місце у раціоні харчування українців і відноситься до категорії продуктів, призначені для щоденного задоволення базових потреб людини. Науковці стверджують, що хліб вважається визначальною особливістю нашої історії, національної кулінарної культури, а також ментальним кодом [10, с. 65]. Хліб має не тільки практичне (споживче) значення, а й ритуальне – у традиційній культурі хліб є об'єктом вшанування і символічним атрибутом заходів [10].

Найвищого рівня свого розвитку хлібопекарська промисловість України досягла в 70-ті роки ХХ ст. В ті роки здійснювалося масове будівництво хлібо заводів, оснащених новим хлібопекарським устаткуванням і технологіями для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Асортимент продукції був представлений широкою лінійкою виробів і постійно вдосконалювався.

В сучасних умовах за кількістю підприємств, обсягом виробництва і вагомістю своєї продукції хлібопекарська промисловість залишається однією з найвагоміших галузей харчової промисловості. Хліб та хлібобулочна продукція виступає важливим продуктом харчування щоденного раціону для більшості населення України. Життєву потребу у цих продуктах відчують люди будь-якого соціального статусу та з будь-яким рівнем прибутку.

Сьогодні ринок хлібобулочної продукції, як і багато років тому, має широке територіальне та регіональне охоплення і активно продовжує розвиватися. Підприємства з виробництва хлібної продукції працюють у всіх

регіонах України і активно розвивають збутові мережі. Найбільша кількість діючих підприємств з хлібного виробництва розташована в Києві (693 од.), Львівській (479 од.), Закарпатській (425 од.), Одеській (421 од) та Харківській (371 од.) областях, а найменша кількість – у Житомирській (152 од.), Чернігівській (147 од.), Волинській (127 од.) та Херсонській (103 од.) областях (рис. 2.1). Однак і ці показники не можна вважати об'єктивними, оскільки в цій галузі активно розвивається тіньовий сектор. Тіньовий сегмент ринку хлібобулочних виробів складає 25% ринку, особливо в сільських районах, де контроль виробництва та продажів з боку держави є слабшим [1].

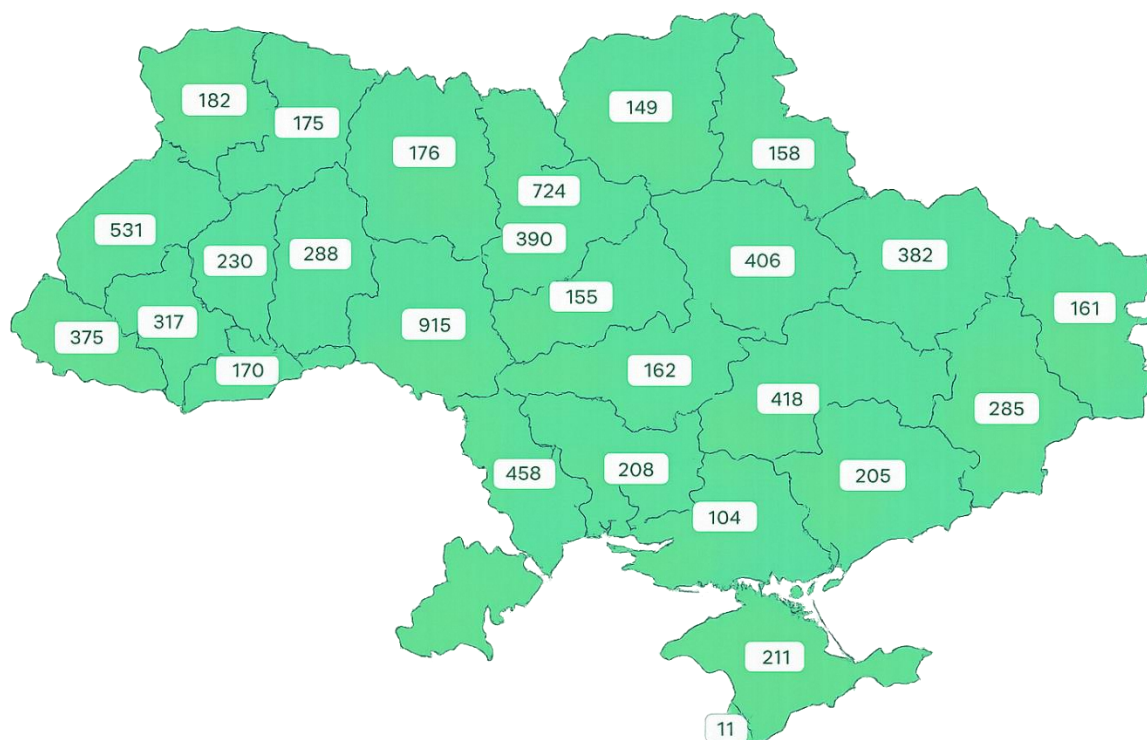


Рис. 2.1. Кількість діючих підприємств з хлібного виробництва,
(одиниць)

Джерело: [3]

Проаналізуємо показники підприємств з виробництва хлібобулочних виробів, які у 2025 році отримали найбільший чистий дохід від реалізованої

продукції. Як видно з табл. 2.1, у топ-10 підприємств ринку хлібобулочної продукції за показником «Виручка» потрапили виробники з таких міст, як Ужгород, Київ і область (6), Харків (2) і Одеса.

Таблиця 2.1

ТОП-підприємств з виробництва хлібобулочних виробів за обсягами отримання виручки у 2025 р.

Найменування юридичної особи	Місце-знаходження	Виручка за 2025 рік, тис. грн	Відносний приріст виручки за 2025 рік, %	Чистий дохід, грн
ТОВ «Белівер»	Ужгород	2 659 960 000	44	75 467 000
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	Львів	2 228 918 000	10	-4 998 000
ТОВ «ЛК-ТРАНС»	Київ	1 633 472 000	7	0
ТОВ "Бейкері фуд інвестмент"	Чернігівська область	1 633 472 000	41	11 784 000
ТОВ «Кондитерський дім "Вацак»»	Вінницька область	1 555 235 000	49	82 322 000
ТОВ "Київський БКК"	Київ	1 317 627 000	21	100 804 000
ТОВ "Київ хліб"	Київ	1 120 355 000	12	18 782 000
ТОВ "Перший столичний хлібозавод"	Київська область	1 070 611 000	6	-37 693 000
ОВ "Столичний пекарний дім"	Київ	1 044 384 000	14	12000
ТОВ "Одеський хлібозавод №4"	м. Одеса	981160000	35	5 558 000

Джерело: сформовано автором на основі [3]

В Україні річний показник обсягів споживання хліба складає приблизно 1,2-1,3 млн тонн хліба [2]. На хліб приходить близько 40% від усієї калорійності харчового раціону українців. Виходячи з цього, виробництво хліба та хлібобулочних виробів можна вважати однією з найстратегічніших галузей економіки країни. Однак, незважаючи на значущість цього продукту у харчовому раціоні людини, протягом останніх років ми спостерігаємо за тенденцією падіння обсягів виробництва та споживання хлібної продукції (рис. 2.2).

Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні за 2021-2023 рр. відбулися наступні зміни:

- Виробництво мало падіння на 15,4% у 2022 році відносно довоєнного показника.
- Відновлення виробництва у 2023 р. склало +2,74% до попереднього періоду, що відзначилось виключно відновленням роботи більшості тимчасово закритих підприємств.
- Експорт скоротився у 2022 на 23%.
- Імпорт також має негативну динаміку, загальне зниження обсягів відображає потреби ринку та падіння попиту на високовартісні товари [2].

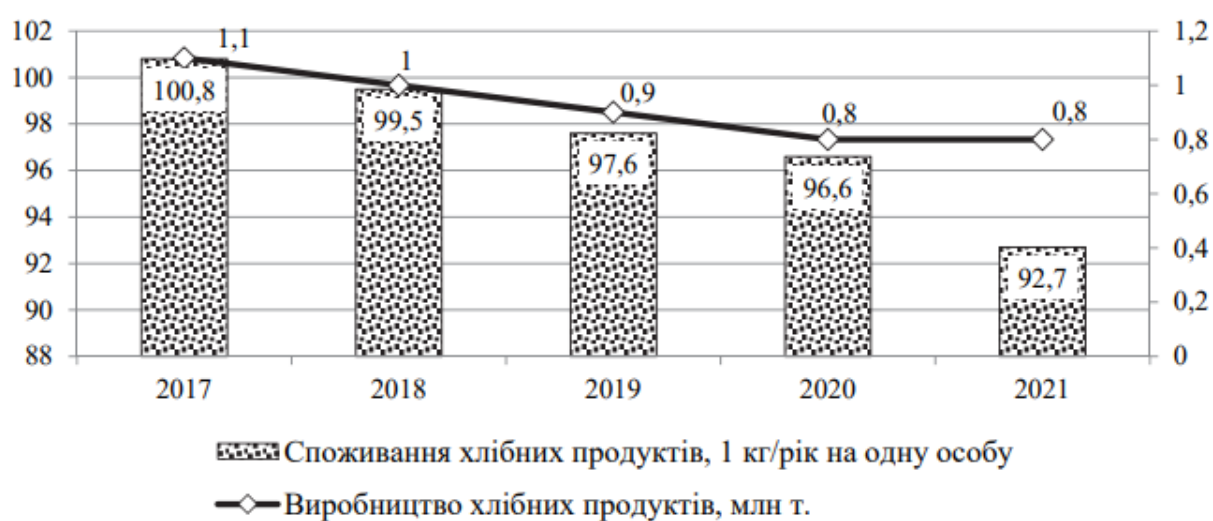


Рис. 2.2. Динаміка виробництва та споживання хліба і хлібобулочних виробів в Україні за 2017–2021 рр.

Джерело: [9]

Окрему увагу варто приділити чинникам, які впливають на розвиток українського ринку хлібобулочних виробів, серед них найбільш суттєвий вплив мають:

- війна в Україні, яка має вплив як на обсяги виробництва, так і на споживанні продукції (сировина, енергозабезпечення підприємств, порушення логістичних ланцюгів, динаміка зменшення трудових ресурсів);
- значна втрата виробничих потужностей, будівель підприємств, які залишилися на окупованих територіях України;

- вимушене довготривале/тимчасове призупинення роботи підприємств через пошкодження внаслідок обстрілів ворогом або через перебування підприємств під окупацією в першій половині 2022 року;
- значні обсяги втрат сировинної бази через перебування територій в окупації та їх суттєве пошкодження або знищення потужностей для зберігання сировини;
- підвищення вартості іноземних сировинних складових через ускладнення та зростання цін на логістичні послуги;
- тенденція переорієнтації нових учасників ринку на використання заморожених напівфабрикатів для приготування свіжої випічки;
- критична нестача робочої сили на всіх ланках виробничого процесу та організації логістики;
- зменшення попиту на вироблену продукція через значні міграційні процеси українців до інших країн [9].

Сьогодні вітчизняні пекарі пропонують доволі широкий асортимент хлібобулочних виробів. Незважаючи на серйозні кризові явища, які відбуваються в Україні крім виробництва традиційних сортів хліба сформувався ринок дорогих хлібів, основні вимоги до яких – якість, свіжість та незвичайна рецептура, це крафт хліб, до якого додають цілнозернове, житнє борошно, борошно вищого гатунку, яке містить у собі цілий спектр вітамінів, білків та мікроелементів [12, с. 126]. Така тенденція дає експертам ринку хлібобулочних виробів прогнозувати про певні особливості майбутньої мапи хліба в Україні - поєднання декількох компонентів у виробі, виробництво продукції більш тривалого зберігання (7-14 діб в упаковці) та виготовлення продукції за власними рецептурами.

Для сучасного покупця хліб є найбільш затребуваним товаром, саме тому хліб займає третину ринку хлібобулочних виробів. Найпопулярнішим серед споживачів продуктом є тостовий хліб, який є зазвичай є легшим за звичайні. Друге місце посідають булки, які є одною з замін хлібу та можуть

використовуватися для приготування інших страв, наприклад хотдогів чи бургерів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура ринку хлібобулочних виробів за видами, %

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Експерти зазначають про необхідність розроблення та підтримання продуктивних інновацій підприємствами хлібопекарської промисловості, зважаючи на ситуацію зменшення споживання хліба та хлібобулочних виробів. Така стратегія може викликати зацікавлення споживачів і, відповідно збільшити обсяги продажів. Основні напрямки виробництва інноваційних хлібобулочних продуктів представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Напрями виробництва інноваційних хлібобулочних продуктів

Інноваційні хлібобулочні продукти	
Елітні сорти хліба із сировини вищої якості	Хліб з підвищеним вмістом харчових волокон Хліб з органічного борошна
Заморожена продукція	Основа на млинці Лаваш
Упакована продукція	Хліб вагою 200 г Міні-круасани Грінки

Дієтична продукція	Хлібці з насінням льону Хлібці з кунжутом Хлібці з насінням соняшника Безглютеновий хліб з рисового борошна Безглютеновий хліб з картопляним крохмалем Безглютеновий хліб з кукурудзяним крохмалем
Продукція спортивного спрямування (фітнес-продукція)	Гречаний хліб Хліб без солі
Продукція, збагачена вітамінами, мінералами та корисними добавками	Хліб із додаванням спіруліни Мультизерновий хліб Хліб із пророщеної пшениці
Низькокалорійна продукція оздоровчої дії	Хліб із диспергованого зерна
Продукція з тривалим терміном зберігання	Сухарі з маком Сухарі з родзинками Сухарі з насінням соняшника Хлібні палички (гриссіні)
Продукція з домішками (сухофруктами, горіхами, зеленню, сиром тощо)	Хліб з інжиром Хліб з фініками Багет із насінням соняшника

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Запропонований перелік продуктових інновацій охоплює розроблення виробів оздоровчого, функціонального й дієтичного призначення, використання нетрадиційної сировини, удосконалення рецептур і технологій виробництва, підвищення харчової цінності продукції, а також створення нових видів товарів з тривалим терміном зберігання. Це дає можливість підприємствам хлібопекарської промисловості адаптуватися до сучасних потреб споживачів, підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити асортимент на ринку. Впровадження продуктових інновацій сприяє не лише зростанню попиту на хлібобулочні вироби, а й формуванню позитивного іміджу підприємства як виробника якісної та безпечної продукції, що особливо актуально у кризових умовах функціонування бізнесу.

У період посилення кризи в країні все більшого значення набуває ціновий фактор у конкурентному середовищі хлібопекарської галузі. Особливо чутливими до коливань ціни є соціально незахищені верстви та населення із низьким рівнем доходів. Отже, розглянемо політику

ціноутворення на хлібобулочні вироби. Ціна на хліб збільшилася з початку 2023 року на 20-25%, але це фактично рівень інфляції. Водночас ми маємо подорожчання всіх складових: ціна на яйця зросла в рази, подорожчав цукор, олія та інші інгредієнти [9, с. 82]. Також потрібно враховувати, що ціни на хліб також піднімуться через зростання вартості енергоресурсів та пального тощо. На рис. 2.4 представлена динаміка зміни вартості батона в Україні за досліджуваний період.

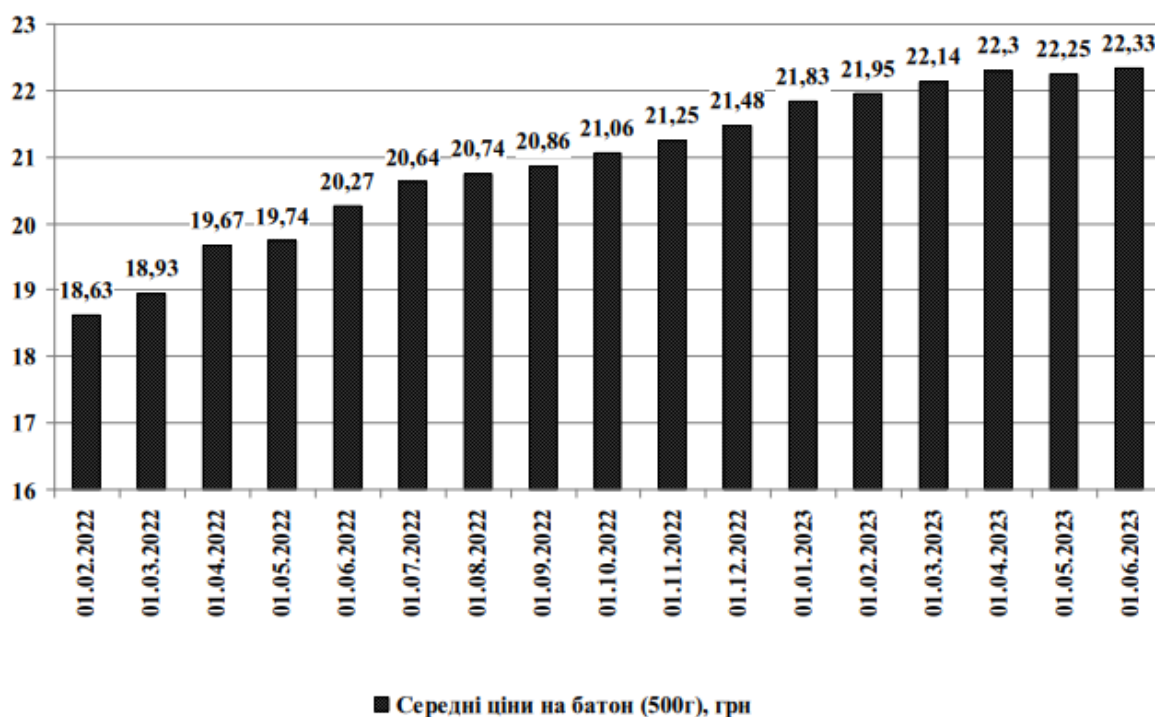


Рис. 2.4. Динаміка вартості ціни одного батону (500 г), 2022-2023 рр., грн

Джерело: [9]

За офіційною інформацією директора компанії «Київ Хліб» Юрія Дученко у червні та липні 2024 року основні виробники хліба в Україні спрацювали або в мінус, або в нуль: «Ціни на борошно за останні кілька місяців зросли на 50% і продовжують збільшуватися. Якщо у квітні ми купували борошно по 10 тис. за тонну, то зараз воно коштує вже 15 тис. Борошно у собівартості хліба - це приблизно 40%. Інша сировина (цукор, соняшникова олія та ін.) подорожчала з початку року більше ніж на 20%. Зростають витрати на електроенергію, логістику, пакувальні матеріали та ін.

Тому необхідно підвищувати ціни на хліб на 15-20%. Якщо цього не станеться, багато хлібо заводів можуть просто зупинитися, і в країні почнуться перебої з хлібом. Уже зараз низка підприємств на межі зупинки, дехто переходить на роботу в одну зміну» [9, с. 83].

Узагальнюючи результати аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України, слід відзначити тенденцією до скорочення обсягів виробництва і споживання традиційної продукції, водночас спостерігається розвиток сегменту крафтового, функціонального та оздоровчого хліба. Це зумовлює необхідність активного впровадження продуктивних інновацій, удосконалення технологій виробництва та розширення асортименту продукції відповідно до сучасних потреб споживачів. Подальший розвиток хлібопекарської галузі України потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію виробництва, підтримку інноваційної діяльності, забезпечення стабільної сировинної бази, удосконалення нормативного регулювання та підвищення рівня довіри споживачів до вітчизняної продукції.

2.2. Аналіз діяльності та факторів формування ділової репутації ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Історія розвитку промислового хлібопечення в Одесі є однією з найдавніших на території України. Місцеві одеські хлібобулочні вироби завжди славилася своїм особливим неповторним смаком, індивідуальністю, незвичайністю форм. Одним із ідерів у технологічних розробках, хлібних інноваціях та законодавцем смакових уподобань в Одесі завжди була ТМ «Одеський коровай», яка представлена на базі хлібо заводу № 4. Саме на цьому заводі була розроблена рецептура та запущено у виробництво хліб «Обідній», хліб «Переяславський» та бублик «Український», який до сьогодні не має прямого аналога. Продукцію ТМ «Одеський коровай» знають по всій території України та за її межами.

«Одеський хлібозавод №4» є одним із найбільших і найважливіших підприємств хлібопекарської галузі в Одесі та області. Завод є найбільшим промисловим виробником хлібобулочних та кондитерських виробів на півдні України. Підприємство працює під торговою маркою «Одеський коровай» і спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання. Завод функціонує на базі 4-х виробничих майданчиків: Одеський хлібозавод №4, Одеський хлібозавод №2, Подільський хлібозавод, Білгород-Дністровський хлібозавод.

Підприємство здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю та було зареєстроване 27.11.2019 р. Сьогодні завод забезпечує значну частину потреб Одеського регіону в хлібобулочній продукції і фактично виступає одним із критично важливих продовольчих об'єктів м. Одеса.

Статутний капітал компанії становить 150000 гривень. Сьогодні підприємство є визнаним лідером хлібопекарської справи в м. Одесі та Одеській області. Загальну інформацію про ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод №4»
Статус юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус з ЄДР	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	43370789
Дата реєстрації	27.11.2019
Уповноважені особи	Добровольський Віталій Володимирович
Розмір статутного капіталу	150 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Контактна інформація	Україна, **8, Одеська обл., місто Одеса, вул.Танцюри Євгенія, будинок **, кабінет **

Джерело: складено автором на основі відкритих даних підприємства та державних реєстрів [50]

Окрім основного напрямку діяльності, Одеський хлібозавод №4 також здійснює оптову торгівлю харчовими продуктами, транспортно-логістичну

діяльність, оренду обладнання та нерухомого майна, що свідчить про диверсифікацію господарської діяльності та прагнення до зміцнення ринкових позицій.

Згідно з КВЕД, основними напрямками діяльності підприємства є [24]:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Місія ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» полягає у забезпеченні споживачів якісною, безпечною та доступною хлібобулочною продукцією шляхом поєднання традицій хлібопекарського виробництва, сучасних

технологій та орієнтації на потреби споживачів, з одночасним підтриманням стабільної ділової репутації й соціальної відповідальності підприємства.

Важливим аспектом дослідження діяльності підприємства є аналіз його оргструктури. Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4» побудована за лінійно-функціональним принципом [25]. До організаційних підрозділів відносяться виробничий, збутовий, фінансовий, та адміністративно-правовий відділи. Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлена на рис. 2.5.

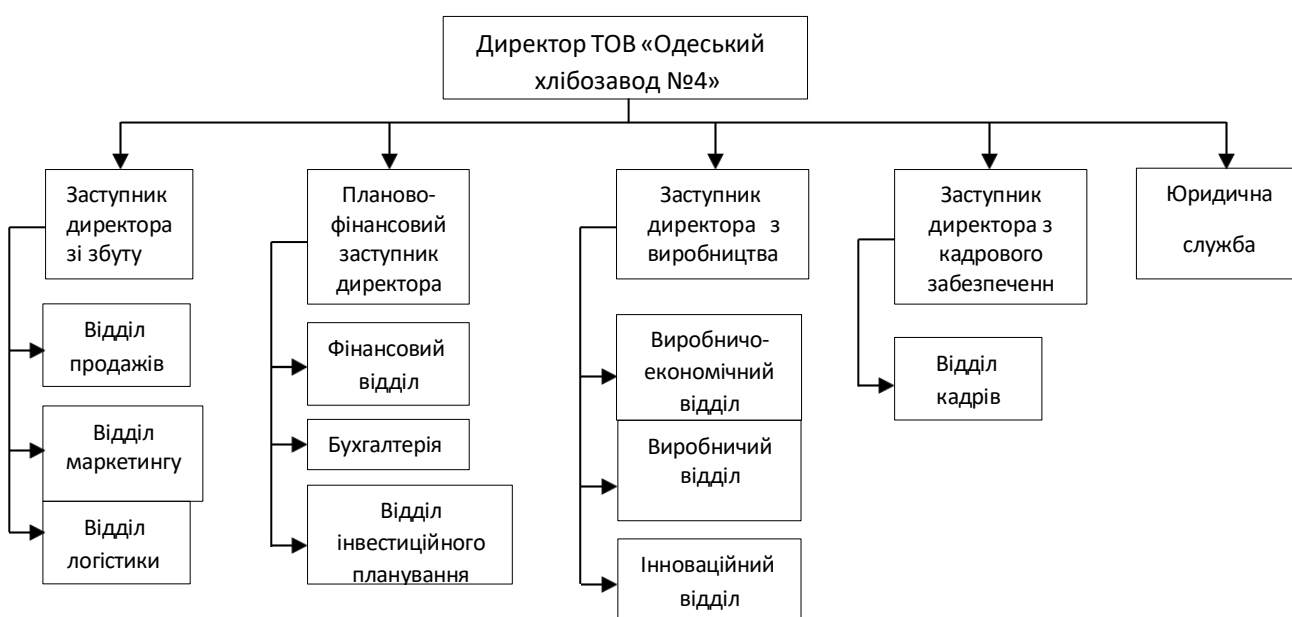


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

Загальна оцінка діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2025 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та тенденцію покращення фінансових результатів, що підтверджує ефективність стратегії управління та здатність підприємства підтримувати стійке функціонування на регіональному ринку хлібобулочних виробів у сьогоднішніх кризових умовах функціонування галузі з численними

викликами, пов'язаними з війною в Україні та економічною та соціальною кризою в країні (табл. 2.4) [26].

Таблиця 2.4

Фінансова звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2025 рр.

	2025	2024	2023	2022	2021
Дохід, тис. грн	981 160 000	729 357 000	654 432 000	552 171 000	462 040 000
Чистий прибуток, тис. грн	2 199 000	784 000	361 000	264 000	68 000
Активи, тис. грн	437 908 000	316 658 000	184 254 000	178 977 000	146 139 000
Зобов'язання, тис. грн	423 612 000	316 658 000	178 377 000	177 751 000	145 185 000
Кількість співробіт- ників, кіл. ос.	1 007	849	853	872	900

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

У 2020 році ТОВ «Одеський хлібозавод №4» тільки розпочало активну участь у державних закупівлях, отримавши контракти на суму близько 1,37 млн грн (рис. 2.6). Уже в 2021 році обсяг виграних тендерів збільшився більш ніж у 4 рази - до 6,1 млн грн. У 2022 році спостерігалось подальше зростання до 10,5 млн грн, що було пов'язано із підвищенням попиту на соціально важливі продукти харчування в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення продовольчої безпеки регіону. У 2023 р. відбулося незначне скорочення обсягів закупівель - до 9,3 млн грн, однак у 2024–2026 рр. підприємство демонструє стабільне зростання та досягає максимального економічного показника - майже 24 млн грн у 2026 році. Таким чином, за шість років компанія збільшила обсяги державних контрактів майже у 17 разів, що свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку, високу конкурентоспроможність, стабільну співпрацю з бюджетними установами.

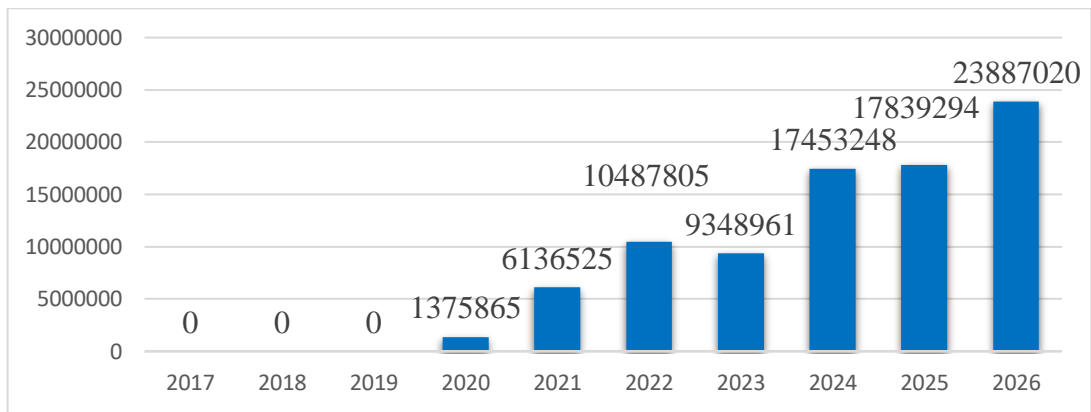


Рис. 2.6. Аналіз участі ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у державних закупівлях України, тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [26]

У 2026 році на підприємстві працює 1 007 осіб. Незважаючи на виклики війни, кількість персоналу зростає. Однак, тут існують свої вектор проблем - нестача чоловічого персоналу. «Значна кількість співробітників-чоловіків на фронті, але деякі виробничі процеси (сортування, навантаження-розвантаження, доставка продукції, налагодження та ремонт обладнання) потребують саме чоловічої сили і не доступні для жінок. Загалом мінімальна потреба в чоловіках складає 25% від загальної чисельності персоналу» - зауважує директор хлібозаводу Віталій Добровольський [35]. Нестача чоловічої сили відчувається в багатьох сферах виробництва:

- сортування та навантаження: жінкам складно справлятися з важкою фізичною роботою, пов'язаною з підняттям важких мішків з борошном та іншими продуктами.
- доставка продукції: водіння вантажівок та розвантаження хліба вимагають фізичної сили і навичок, яких у жінок може не вистачати.
- налагодження та ремонт обладнання: ремонт складного хлібопекарського обладнання часто неможливе без спеціальних знань і досвіду, якими традиційно володіють чоловіки [35].

Завод має виробничу потужність близько 200 тонн продукції на добу. Асортимент продукції налічує понад 125 найменувань хлібобулочних і борошняних виробів, що включає різні сорти хліба (пшенично-житній, житній,

обідній тощо), батони, булочки, листкові вироби, печиво, пряники та інші популярні товари.

Асортимент підприємства охоплює як традиційні види хліба, так і сучасні здобні, листкові та кондитерські вироби. Основними особливостями продукції торгової марки «Одеський каравай» є:

- використання класичних рецептур;
- широкий вибір фасування;
- наявність соціальних сортів хліба;
- орієнтація на масового споживача;
- виробництво продукції короткострокового та тривалого зберігання

Асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Асортимент продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Група продукції	Характеристика продукції	Приклади виробів
Хліб та батони	Основна категорія продукції підприємства. Виготовляються пшеничні, житньо-пшеничні та традиційні сорти хліба у різних форматах фасування.	Хліб «Обідній домашній», Хліб «Одеський», батони пшеничні
Здобні та булочні вироби	Вироби з дріжджового тіста з підвищеним вмістом цукру та жиру. Реалізуються у фасованому вигляді.	Рогалик «Одеський», Рогалик «Дністровський», булочки
Листкові вироби	Продукція з листкового тіста для швидкого споживання та роздрібної торгівлі.	Круасани, слойки, листкові булочки
Лаваші, тортильї (національні вироби)	Традиційні вироби національної кухні, орієнтовані на широкий сегмент споживачів.	Лаваш тонкий, лаваш вірменський
Пряники та печиво	Борошняні кондитерські вироби тривалого зберігання.	Пряники, печиво цукрове, здобне печиво
Сухарі та сушки	Вироби тривалого зберігання для масового споживання.	Сушки, бублики, сухарі
Кекси та кондитерські вироби	Кондитерська продукція короткострокового зберігання.	Кекси, тістечка, рулети, бісквітні, шоколадні, медові торти
Святкові вироби	Спеціалізована продукція сезонного та святкового характеру.	Паски, панетоне, святкові короваї, тематична випічка

Джерело: сформовано автором на основі офіційного сайту компанії [25]

Як видно з таблиці 2.5 асортимент ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є широким та диверсифікованим і охоплює всі основні сегменти хлібобулочної та кондитерської продукції. Підприємство поєднує традиційні рецептури з сучасними технологіями виробництва, що дозволяє забезпечувати стабільний попит як серед населення, так і серед державних установ. Наявність широкого асортименту кондитерської продукції свідчить про комплексний характер діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», яке поєднує виробництво соціально важливих сортів хліба та продукції з вищою доданою вартістю.

«Одеський хлібозавод №4» оснащений сучасним автоматизованим устаткуванням, яке забезпечує стабільне та ефективне виробництво хліба, булочних та кондитерських виробів. Підприємство має сучасні тістомісильні машини для рівномірного замісу тіста, автоматизовані формувальні лінії для хліба, булочок і здобних виробів, високопродуктивні печі з регульованими температурними режимами, системи охолодження, пакування та маркування готової продукції. Для зберігання сировини використовуються силоси та склади безтарного зберігання, а допоміжні виробничі ділянки, включно з котельнею та енергетичними вузлами, забезпечують безперебійну роботу основного обладнання.

Важливим чинником конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є функціонування в одному з найбільших регіональних центрів України, де спостерігається стабільний попит на хлібобулочну продукцію. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, оскільки на ринку Одеської області представлена значна кількість виробників хлібної продукції. У таких умовах особливого значення набувають питання якості продукції, стабільності постачання, підтримання позитивної репутації та ефективної комунікаційної політики в умовах глибокої економічної кризи та викликів війни в Україні.

2.3. Оцінка комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах кризових ситуацій

В умовах сучасної економічної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, цифровізації інформаційного простору та зростання впливу репутаційних ризиків комунікаційна політика підприємства набуває стратегічного значення. Особливо актуальним це питання стає для підприємств харчової промисловості, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення соціально важливою продукцією, підтриманням довіри споживачів та стабільністю взаємодії із державними установами й бізнес-партнерами.

В умовах кризових ситуацій ефективність комунікаційної політики значною мірою визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати репутаційні втрати та підтримувати позитивний імідж на ринку. Кризові явища можуть бути спричинені як внутрішніми факторами - перебоями у виробництві, логістичними труднощами, проблемами якості продукції, так і зовнішніми - економічною нестабільністю, воєнним станом, інформаційними ризиками або змінами споживчої поведінки. У таких умовах саме комунікаційна складова стає одним із ключових інструментів антикризового управління репутацією підприємства.

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4», яке є одним із провідних виробників хлібобулочної продукції Одеського регіону та активно співпрацює з державними й комунальними установами, питання формування ефективної системи кризових комунікацій має особливе значення. Підприємство функціонує у сфері, де стабільність постачання продукції, суспільна довіра та репутаційна стійкість безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і фінансові результати діяльності.

Оцінка комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Напрямок комунікації	Характеристика поточного стану	Інструменти комунікації	Недоліки Комунікації	Рекомендації щодо покращення
Внутрішня комунікація	Комунікація між керівництвом і працівниками здійснюється через традиційну адміністративну систему	Накази, внутрішні збори, кадровий відділ	Відсутність сучасних HR-комунікацій та внутрішніх цифрових платформ	Запровадити корпоративний портал або внутрішній чат для персоналу
Зовнішня комунікація	Основний акцент робиться на оперативному прийомі замовлень і звернень	Телефон, гаряча лінія, електронна пошта	Відсутність онлайн-чату та CRM-системи	Впровадити систему онлайн-підтримки та автоматизацію звернень
Digital-комунікація	Присутність у цифровому середовищі обмежена	Офіційний сайт	Слабка активність у соцмережах, відсутність контент-стратегії	Активізувати Instagram, Facebook, TikTok та контент-маркетинг
PR-комунікація	Підприємство рідко згадується у ЗМІ чи інформаційних кампаніях	Бізнес-каталоги, окремі згадки в медіа	Недостатній рівень медійної активності	Формувати PR-кампанії та співпрацювати з локальними медіа
Бренд-імідж	Бренд відомий на локальному ринку Одеси	Логотип, упаковка продукції	Недостатньо сучасний візуальний стиль	Провести ребрендинг або оновлення фірмового стилю
Соціальні мережі	Комунікація із молодіжною аудиторією майже відсутня	Поодинокі згадки або сторінки	Низька активність і взаємодія з аудиторією	Регулярно публікувати контент про виробництво та продукцію
Антикризова комунікація	Відсутня публічна стратегія реагування на кризові ситуації	Офіційні повідомлення	Немає прозорості комунікації з громадськістю	Розробити антикризовий комунікаційний план
Соціальна відповідальність	Інформація про соціальні ініціативи майже не висвітлюється	Локальна підтримка громади	Немає прозорості комунікації з громадськістю	Публікувати інформацію про благодійні та соціальні проекти
Маркетингова комунікація	Основна реклама базується на традиційній впізнаваності бренду	Упаковка, точки продажу	Недостатньо сучасної реклами	Використовувати digital-рекламу та локальний SMM
Репутаційний менеджмент	Репутація переважно позитивна завдяки історії бренду	Відгуки споживачів, сарафанне радіо	Відсутній активний моніторинг репутації онлайн	Запровадити моніторинг відгуків та роботу з репутацією
Публічна відкритість	Базова інформація про компанію є доступною	Офіційний сайт, реєстри	Недостатня прозорість корпоративної діяльності	Запровадити моніторинг відгуків та роботу з репутацією

Джерело: сформовано автором на основі офіційного сайту компанії та соціальних сторінок у соціальних мережах

Комунікаційну політику ТОВ «Одеський хлібо завод №4» можна оцінити як помірно розвинену. Компанія володіє офіційним сайтом, сторінками у соціальних мережах Facebook, Instagram, де можна ознайомитися із асортиментом підприємства, новинками, поточними заходами, відгуками покупців. Підприємство має офіційні канали зв'язку, гарячу лінію та контактний центр. Однак у відкритому інформаційному просторі присутність ТОВ «Одеський хлібо завод №4» та його бренду «Одеський каравай» залишається обмеженою (таблиця 2.6).

Як видно з таблиці 3.6 комунікаційна політика ТОВ «Одеський хлібо завод №4» має сильні позиції у традиційній взаємодії зі споживачами та партнерами, однак значно поступається сучасним вимогам цифрового маркетингу та PR-комунікацій. Основним напрямом розвитку має стати цифровізація комунікацій, активна робота у соціальних мережах і формування сучасного публічного іміджу бренду.

Проведена оцінка комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібо завод №4» дає змогу визначити основні особливості взаємодії підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Аналіз показує, що компанія має певні переваги у сфері традиційних каналів комунікації та підтримує стабільні зв'язки зі споживачами й партнерами. Водночас недостатній рівень цифрової активності, обмежене використання сучасних PR-інструментів та слабка присутність у соціальних мережах свідчать про необхідність удосконалення комунікаційної стратегії.

Для більш комплексного дослідження ефективності комунікаційної політики підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз. Мета проведення SWOT-аналізу це не лише визначити можливості та загрози зовнішнього і сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «Одеський хлібо завод №4», але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності підприємства. Такий підхід допоможе сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібо завод №4». SWOT-аналіз

комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлена в таблиці 2.7.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що підприємство має сильні позиції як локальний виробник хлібобулочної продукції в Одеському регіоні та користується довірою споживачів завдяки багаторічній діяльності й стабільній якості продукції. Водночас існує актуальний перелік проблем в напрямку комунікаційної політики заводу.

Таблиця 2.7

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

<p style="text-align: center;">OT</p> <p style="text-align: center;">SW</p>	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток цифрових каналів комунікації. - Зростання популярності SMM та digital-маркетингу. - Використання CRM- та ERP-систем для автоматизації комунікацій. - Підвищення попиту на локальні бренди та українських виробників. - Розвиток ESG-комунікацій та соціальної відповідальності бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції на ринку хлібобулочних виробів. - Зниження уваги молоді аудиторії до традиційних брендів. - Репутаційні ризики через недостатню активність у медіапросторі. - Економічна нестабільність та зміни споживчих настроїв. - Ризики при проведенні масштабних заходів.
Сильні сторони (S)	SO	ST
<ul style="list-style-type: none"> - Відомий локальний бренд в Одесі. - Наявність офіційного сайту та контактних каналів. - Стабільна репутація традиційного виробника. - Наявність гарячої лінії та прямої комунікації зі споживачами. - Сформована база постійних клієнтів та партнерів. - Впізнаваність продукції серед населення. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення digital-комунікацій на основі сформованої впізнаваності бренду. - Використання соціальних мереж для популяризації продукції та залучення молоді аудиторії. - Розвиток ESG-комунікацій для формування позитивного іміджу підприємства. - Автоматизація комунікацій із клієнтами через CRM-системи. - Посилення бренду через маркетингові кампанії та співпрацю з громадою. 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання репутації надійного виробника для утримання конкурентних позицій на ринку. - Посилення лояльності клієнтів через активну взаємодію та якісне інформування. - Розвиток внутрішніх комунікацій для швидкого реагування на кризові ситуації. - Використання стабільного бренду для мінімізації репутаційних ризиків. - Адаптація комунікаційної політики до сучасних цифрових тенденцій.

Слабкі сторони (W)	WO	WT
<ul style="list-style-type: none"> - Низька активність у соціальних мережах. - Недостатній рівень digital-маркетингу. - Відсутність активної PR-стратегії, особливо у сфері соціальної політики. - Недостатня публічна відкритість підприємства. - Відсутність системної антикризової комунікації. - Обмежене використання сучасних інструментів онлайн-комунікації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Активізація присутності підприємства у Facebook, Instagram та TikTok. - Формування сучасної PR-стратегії та контент-плану. - Впровадження CRM-системи для покращення взаємодії зі споживачами. - Розвиток онлайн-комунікації та цифрової реклами. - Підвищення прозорості діяльності через регулярне інформування громадськості та івент заходи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання репутації надійного виробника для утримання конкурентних позицій на ринку. - Посилення лояльності клієнтів через активну взаємодію та якісне інформування. - Розвиток внутрішніх комунікацій для швидкого реагування на кризові ситуації. - Використання стабільного бренду для мінімізації репутаційних ризиків. - Адаптація комунікаційної політики до сучасних цифрових тенденцій.

Джерело: власна розробка автора

Однією з ключових проблем комунікаційної політики підприємства є його недостатня відкритість для громадськості та обмежена взаємодія зі споживачами у сучасному інформаційному просторі.

На сьогодні ТОВ «Одеський хлібозавод №4» надає перевагу використанню традиційних каналів комунікації, тоді як комунікація через соціальні мережі (Facebook, Instagram, Tik-Tok), PR-заходи та публічні активності розвинені зовсім у незначній мірі. Через це цільова аудиторія має обмежене уявлення про особливості виробництва, історію підприємства, стандарти якості продукції та корпоративні цінності компанії. Можна констатувати, що фактично хлібозавод залишається «закритим» для широкої аудиторії, що знижує рівень емоційної взаємодії бренду зі споживачами та ускладнює формування сучасного позитивного іміджу, особливо зараз у часи конкуренції та соціально-економічних ризиків.

Далі варто приділити увагу аналізу конкурентоспроможності підприємства. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» потрібно порівнювати завод з іншими виробниками хлібобулочної продукції, які працюють та мають схожий профіль діяльності на ринку Одеської області або України в цілому. Ми обрали

наступні підприємства для порівняння: ТОВ «Київхліб» (м. Київ), ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі» (м. Харків), ТОВ «Столичні хлібні інвестиції» (м. Київ), ПРАТ «Концерн Хлібпром» (м. Київ). Результати порівняння ТОВ «Одеський хлібо завод №4» з конкурентами представлені на рис. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка підприємств хлібної промисловості за обраними критеріями

Критерій	ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	ТОВ «Київхліб»	«Хлібо-комбінат «Кулиничі»	ТОВ «Столичні хлібні інвестиції»	ПРАТ «Концерн Хлібпром»
Якість продукції	10	10	10	9	8
Цінова політика	6	5	5	4	5
Асортимент продукції	7	8	9	9	7
Впізнаваність бренду	8	9	7	6	7
Розвиток соціальних мереж	5	8	8	9	8
Digital-маркетинг	4	7	8	7	6
PR-активність	4	6	7	7	6
Інноваційність	5	7	8	8	7
Відкритість підприємства	4	7	7	8	6

Джерело: власна розробка автора

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності свідчать, що ТОВ «Одеський хлібо завод №4» має достатньо сильні позиції на ринку хлібобулочних виробів, особливо за критеріями якості продукції та впізнаваності бренду. Підприємство має максимальний бал за якість продукції, що можна вважати свідченням високого рівня довіри споживачів. Варто виділити конкурентні переваги у сфері цінової політики, оскільки продукція є більш доступною у порівнянні з конкурентами (рис. 2.7).

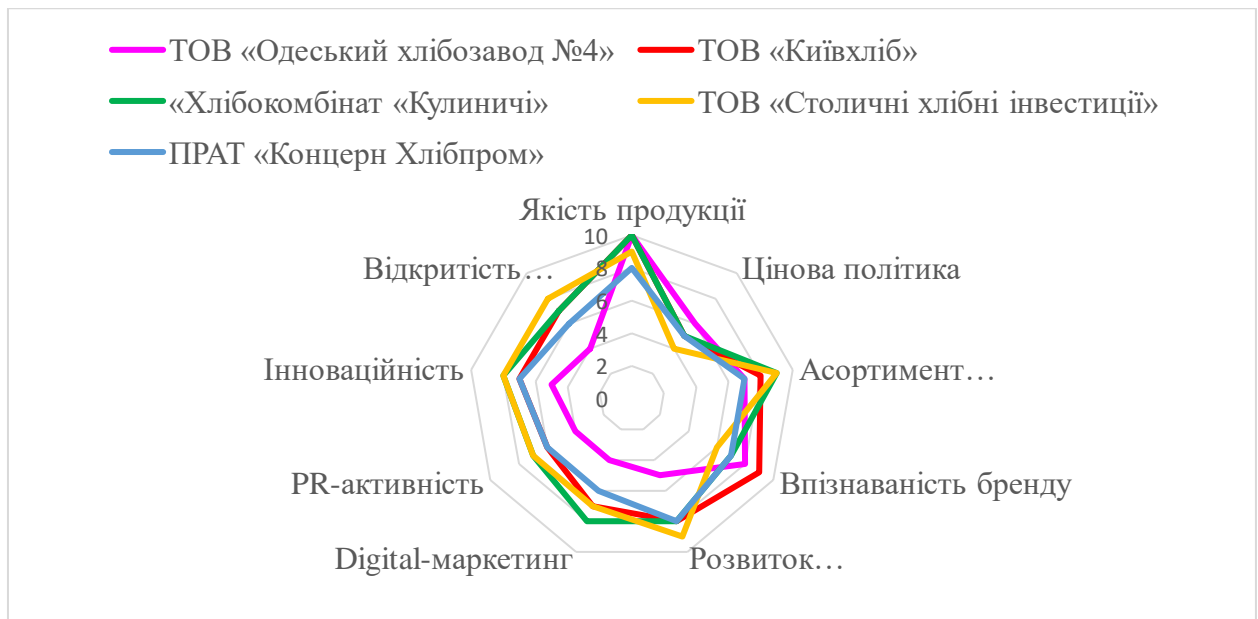


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: власна розробка автора

У сучасних умовах антикризової політики підприємства при формуванні комунікаційної політики мають звертати увагу на підвищення відкритості підприємства через організацію спеціальних комунікаційних івентів. З нашої точки зору підприємства мають використовувати стратенію відкритості шляхом проведення спеціальних комунікаційних заходів та івентів. Вважаємо доцільним проведення наступних заходів, які будуть сприяти «відкритості» хлібозаводу і матимуть позитивний вплив на розвиток поточного іміджу:

- дні відкритих дверей на підприємстві;
- екскурсії для споживачів, студентів та школярів;
- дегустації продукції;
- тематичні фестивалів хліба;
- майстер-класи із виготовлення хлібобулочних виробів;
- благодійні та соціальні заходи за участю мешканців громади;
- інформаційних кампаній у соціальних мережах про процес виробництва продукції.

Вищезазначені ініціативи нададуть підприємству змогу продемонструвати прозорість виробничих процесів, підвищити рівень довіри споживачів, сприяти формуванню емоційного зв'язку із брендом, що, відповідно, посилить лояльність покупців. Крім того, активна комунікація з цільовою аудиторією буде сприяти формуванню сучасного іміджу підприємства як відкритого, соціально відповідального та орієнтованого на споживача виробника.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» свідчать про те, що підприємство займає вагоме місце на регіональному ринку хлібобулочних виробів Одещини. Якісний та кількісний аналіз економічних показників підприємства свідчать про стабільні фінансові результати, широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду та значну довіру цільової аудиторії. Підприємство забезпечує стабільне функціонування навіть в умовах кризових викликів, пов'язаних із воєнним станом, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням цін на сировину та енергоресурси. Однак оцінка комунікаційної політики підприємства виявила низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем digital-комунікацій, слабкою активністю у соціальних мережах, відсутністю системної PR-стратегії та недостатньою відкритістю підприємства для громадськості. Встановлено, що підприємство переважно використовує традиційні канали комунікації, тоді як сучасні цифрові інструменти, антикризові комунікації та репутаційний менеджмент потребують суттєвого вдосконалення.

Важливими напрямками удосконалення повинні стати розвиток соціальних мереж, впровадження сучасних PR-інструментів, формування системи антикризових комунікацій, підвищення прозорості діяльності підприємства та організація комунікаційних івентів, спрямованих на зміцнення довіри споживачів і формування позитивного іміджу бренду.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

3.1. Напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

В умовах кризи (воєнні ризики, перебої з логістикою, зростання цін, інформаційна напруженість) підприємство повинно не тільки забезпечувати виробництво, але й формувати довіру суспільства, співробітників і партнерів.

В рамках стратегії реалізації комунікативної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» пропонуємо провести захід - громадсько-комунікаційний день підтримки мешканців Одеси «Хліб, що об'єднує».

Таблиця 3.1

Ідея заходу для ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Назва заходу	«Хліб, що об'єднує».
Тривалість заходу	1 день
Основна ідея заходу.	<ul style="list-style-type: none"> – показати відкритість підприємства; – знизити рівень тривожності серед споживачів; – продемонструвати безперервність виробництва та контроль якості; – посилити емоційний зв'язок бренду із жителями міста.
Формат заходу.	Гібридний формат: <ul style="list-style-type: none"> – офлайн-захід на території заводу або у безпечному міському просторі; – онлайн-трансляція у соціальних мережах та ЗМІ.
Цільова аудиторія:	<ul style="list-style-type: none"> – мешканці Одеси; – співробітники підприємства та їх сім'ї; – місцеві ЗМІ; – представники міської влади; – волонтерські організації; – партнери та постачальники.

Програма заходу	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення відкритої комунікаційної панелі – проведення екскурсії «Шлях хліба». – проведення соціальної акції під назвою: «1000 буханців для тих, хто потребує». – створення інтерактивної зони для відвідувачів з проведенням майстер-класів з випікання хлібної продукції; – наявність дитячої зони «Намалюй свій хліб світу», фото-зони, зони дегустації продукції.
Комунікаційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - прес-релізи; - публікації у Facebook, Instagram та Telegram (прямі ефіри, інтерв'ю із співробітниками); - анонси у місцевих медіа; - відеотизер «Ми працюємо для Одеси щодня».

Джерело: власна розробка автора

Концепція заходу. Концепція івент-заходу «Хліб, що об'єднує» сформована з урахуванням сучасних кризових умов, у яких функціонують українські підприємства харчової промисловості. В умовах воєнного стану, нестабільної економічної ситуації, порушення логістичних ланцюгів, інформаційного напруження та постійного психологічного навантаження на населення особливого значення набуває не лише забезпечення безперебійної виробничої діяльності підприємства, а й підтримка стабільної комунікації із суспільством, працівниками, партнерами та споживачами продукції. Саме тому головною концептуальною основою заходу є формування довіри до діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» як до підприємства, яке продовжує стабільно працювати, забезпечуючи населення соціально важливою продукцією навіть у складних кризових умовах.

Концепція заходу передбачає поєднання соціальної, інформаційної та іміджевої складових комунікаційної діяльності підприємства. Основна увага приділяється демонстрації відкритості виробничих процесів, прозорості діяльності підприємства та підтвердженню дотримання високих стандартів якості й безпеки продукції. Через організацію відкритих комунікаційних майданчиків, екскурсій виробничими приміщеннями, прямих ефірів та інтерактивної взаємодії із громадськістю підприємство прагне мінімізувати рівень соціальної тривожності серед населення, який виникає внаслідок

нестабільної ситуації в країні, а також сформувати у споживачів відчуття впевненості у стабільності забезпечення базовими продуктами харчування.

Особливе значення у концепції заходу відводиться емоційній складовій комунікації. Хліб у суспільній свідомості традиційно асоціюється зі стабільністю, безпекою, добробутом та підтримкою, тому підприємство використовує цей символ як інструмент посилення емоційного зв'язку бренду з мешканцями міста. Захід спрямований не лише на інформування громадськості про роботу підприємства, а й на формування позитивного соціального образу компанії як відповідального учасника суспільного життя, який підтримує населення, співпрацює з волонтерськими організаціями та бере участь у гуманітарних ініціативах. Проведення благодійних акцій, взаємодія із соціально незахищеними категоріями населення та підтримка місцевої громади дозволяють підвищити рівень суспільної довіри до підприємства та зміцнити його репутаційний капітал.

Крім того, концепція заходу враховує необхідність підвищення внутрішньої корпоративної лояльності працівників підприємства. Участь співробітників у заході, їх публічне представлення як людей, які щоденно забезпечують місто хлібом, сприяє формуванню корпоративної єдності, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню внутрішньої організаційної культури. Таким чином, концепція заходу має комплексний характер та спрямована одночасно на покращення зовнішніх комунікацій підприємства, підвищення рівня суспільної довіри, зміцнення репутації бренду й формування позитивного соціально-економічного іміджу підприємства в умовах кризового середовища.

Формат заходу. Для реалізації івент-заходу «Хліб, який об'єднує» пропонується використання гібридного формату проведення, який поєднує офлайн- та онлайн-комунікації. Такий формат є найбільш доцільним в умовах кризового середовища, оскільки дозволяє забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії, підвищити рівень інформаційної доступності заходу та водночас дотримуватися вимог безпеки. Проведення офлайн-заходів

планується організувати на території ТОВ «Одеський хлібзавод №4» або у спеціально підготовленому безпечному міському просторі, який відповідатиме вимогам цивільного захисту та забезпечуватиме комфортні умови для учасників заходу. Обрання саме такого формату обумовлене необхідністю створення відкритого комунікаційного середовища, у якому громадськість матиме можливість безпосередньо ознайомитися з діяльністю підприємства, виробничими процесами та соціальними ініціативами компанії.

Водночас онлайн-складова заходу передбачає проведення прямих трансляцій у соціальних мережах Facebook, Instagram, Telegram, а також залучення місцевих засобів масової інформації для висвітлення ключових подій івенту. Використання цифрових каналів комунікації дозволить значно розширити аудиторію заходу, забезпечити оперативне поширення інформації та підвищити рівень взаємодії із громадськістю. Онлайн-трансляції сприятимуть формуванню прозорості діяльності підприємства, а також створять можливість для участі у заході тих осіб, які не мають можливості бути присутніми безпосередньо через безпекові або логістичні обмеження. Крім того, активне використання соціальних мереж забезпечить додатковий інформаційний ефект через поширення фото-, відеоконтенту, stories, коментарів та відгуків учасників заходу.

Тривалість заходу запланована на один день, що дозволить максимально ефективно реалізувати всі етапи програми та забезпечити високу концентрацію уваги аудиторії до події. Одноденний формат є оптимальним з точки зору організаційних витрат, логістики та безпеки, а також сприяє більш інтенсивному інформаційному висвітленню заходу у медіапросторі. Протягом дня передбачається проведення комунікаційних панелей, екскурсій виробничими приміщеннями, благодійних та інтерактивних активностей, що дозволить забезпечити комплексну взаємодію з усіма категоріями учасників.

Цільова аудиторія заходу сформована з урахуванням стратегічних комунікаційних цілей підприємства та включає різні соціальні групи, взаємодія з якими є важливою для підтримання позитивного іміджу

підприємства. Основною аудиторією виступають мешканці Одеси як безпосередні споживачі продукції підприємства, для яких важливими є питання стабільності виробництва, якості продукції та соціальної відповідальності компанії. Окрему увагу приділено співробітникам підприємства та членам їхніх сімей, оскільки залучення персоналу до заходу сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня мотивації та формуванню внутрішньої лояльності до підприємства.

Важливими учасниками заходу також є представники місцевих засобів масової інформації, які забезпечують інформаційне висвітлення події та формують громадську думку щодо діяльності підприємства. Участь представників міської влади сприятиме посиленню офіційного статусу заходу та демонстрації ефективної взаємодії бізнесу й органів місцевого самоврядування у кризових умовах. Крім того, залучення волонтерських організацій, партнерів і постачальників дозволить продемонструвати рівень соціального партнерства підприємства, його активну участь у гуманітарних ініціативах та готовність до співпраці задля підтримки місцевої громади. Запропонований формат проведення заходу забезпечує комплексний підхід до реалізації комунікаційної стратегії ТОВ «Одеський хлібзавод №4» та сприяє досягненню високого рівня суспільної довіри й репутаційної стабільності підприємства.

Програма заходу. Проведення відкритої комунікаційної панелі за тематикою: «Як хлібзавод працює у кризу і чому це важливо для міста».

Планується обов'язковий виступ спікерів:

- директор підприємства;
- керівник виробництва;
- представник міської адміністрації;
- представник ДСНС чи логістичної служби.

Основні меседжі, які планується озвучити відвідувачам, це те що підприємство продовжує роботу, дотримуються стандартів безпеки та якості,

співробітники забезпечені підтримкою, підприємство бере участь у гуманітарних ініціативах.



Рис. 3.1. Програма заходу «Хліб, що об'єднує»

Джерело: авторська ідея графічно візуалізована за допомогою використання ChatGPT

З метою підвищити прозорість компанії планується проведення екскурсії «Шлях хліба». Для журналістів, блогерів та студентів планується демонстрація виробничого процесу, показ системи контролю за якістю, проведення лекції про роботу підприємства за умов кризи.

Для підвищення репутації підприємства плануємо проведення соціальної акції під назвою: «1000 буханців для тих, хто потребує». Спільно з волонтерськими організаціями підприємство направить хліб переселенцям, людям похилого віку, військовим госпіталям та в соціальні центри.

Планується створення інтерактивної зони для відвідувачів з проведенням майстер-класів з випікання хлібної продукції, дитячою зоною «Намалюй свій хліб світу», фото-зоною, дегустацією продукції. Додатково планується

створення QR-кодів з інформацією про заходи безпеки та роботу підприємства.

Комунікаційна стратегія. Комунікаційна стратегія івент-заходу «Хліб, який об'єднує» розроблена з урахуванням необхідності забезпечення ефективної взаємодії підприємства із громадськістю в умовах кризового середовища. Основною метою комунікаційної діяльності є формування позитивного інформаційного простору навколо діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4», підвищення рівня довіри населення до підприємства, а також зміцнення його репутації як стабільного та соціально відповідального виробника. В умовах підвищеної інформаційної напруженості та соціальної тривожності особливого значення набуває своєчасне інформування населення про діяльність підприємства, його участь у підтримці міста та забезпеченні населення продукцією першої необхідності.

Комунікаційна стратегія передбачає комплексне використання традиційних та цифрових каналів поширення інформації. Одним із ключових елементів інформаційної кампанії є підготовка та розповсюдження прес-релізів, у яких висвітлюватимуться основні цілі заходу, соціальні ініціативи підприємства, програма події та результати діяльності компанії в умовах кризи. Поширення прес-релізів серед місцевих засобів масової інформації сприятиме формуванню позитивного інформаційного фону, підвищенню рівня публічності заходу та забезпеченню широкого медіаохоплення цільової аудиторії.

Важливу роль у реалізації комунікаційної стратегії відіграють соціальні мережі Facebook, Instagram та Telegram, які дозволяють забезпечити швидке поширення інформації та активну взаємодію із громадськістю. У межах інформаційної кампанії планується регулярне розміщення анонсів заходу, публікацій про діяльність підприємства, фото- та відеоматеріалів, stories, прямих ефірів і коротких відеороликів, які демонструватимуть процес виробництва, роботу персоналу та соціальні ініціативи компанії. Використання соціальних мереж дозволить не лише збільшити рівень

охоплення аудиторії, а й забезпечити емоційне залучення користувачів через інтерактивний контент, коментарі та зворотний зв'язок із мешканцями міста.

Додатковим інструментом комунікаційної підтримки заходу стане співпраця з місцевими медіа, які забезпечать інформаційне висвітлення події на регіональному рівні. Розміщення анонсів у місцевих новинних ресурсах, телевізійних програмах та онлайн-виданнях дозволить привернути увагу широкої громадськості до діяльності підприємства та підкреслити його значення для забезпечення стабільного функціонування міської інфраструктури в умовах кризової ситуації. Участь представників медіа у заході також сприятиме формуванню відкритого діалогу між підприємством та суспільством.

Особливе місце у комунікаційній стратегії займає створення відеотизеру під назвою «Ми працюємо для Одеси щодня». Основною метою відеоматеріалу є демонстрація безперервної роботи підприємства, професіоналізму працівників та важливості діяльності хлібозаводу для мешканців міста. Відеотизер матиме емоційно-соціальне спрямування та акцентуватиме увагу на людях, які щоденно забезпечують виробництво хлібобулочної продукції навіть в умовах воєнних ризиків і нестабільної ситуації в країні. Через візуальні образи, реальні виробничі процеси та участь працівників підприємства планується сформуванню у споживачів відчуття стабільності, безпеки та впевненості у надійності підприємства.

Ключові повідомлення комунікаційної кампанії спрямовані на донесення до споживачів основних цінностей підприємства, серед яких стабільність функціонування, турбота про мешканців міста, соціальна відповідальність та відкритість до суспільства. Через усі інформаційні матеріали підприємство прагне продемонструвати свою готовність працювати в умовах кризи, підтримувати населення та забезпечувати безперебійне постачання якісної продукції.

Під час заходу планується проведення комплексу інформаційно-комунікаційних активностей, спрямованих на висвітлення роботи ТОВ

«Одеський хлібзавод № 4», його співробітників та соціальної значущості діяльності в умовах кризового становища в країні, а саме:

- організація та проведення прямого ефіру у соціальних мережах із висвітленням ключових етапів заходу, демонстрацією виробничих процесів, коментарями представників підприємства та інтерактивною взаємодією з аудиторією;

- проведення інтерв'ю зі співробітниками підприємства різних напрямів діяльності з метою висвітлення їхнього професійного досвіду, щоденної праці, особистої мотивації та внеску у забезпечення безперебійного постачання хлібобулочної продукції мешканцям міста;

- створення та запис коротких відеоматеріалів для соціальних мереж (Instagram Stories, short-video/Reels), які включатимуть кадри робочого процесу, емоційні історії працівників, атмосферу підприємства та ключові меседжі заходу.

Головний акцент інформаційного супроводу заходу - демонстрація реальних людей, які своєю щоденною працею забезпечують м. Одеса хлібом навіть в умовах кризового становища та викликів воєнного часу, підкреслення важливості їхньої роботи для громади та підтримки стабільного функціонування міської інфраструктури.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження

Ефективність функціонування будь-якого соціального проєкту визначається за його прибутковістю. Але в нашому випадку, це зворотній зв'язок від відвідувачів заходу. Для розрахунку прибутковості соціального проєкту необхідно: визначити статті доходу і витрат; обчислити доходи і витрати за відповідний період часу; проаналізувати результат, зробити відповідні висновки і, якщо потрібно, провести по можливості обґрунтоване коригування відповідних збиткових статей для поліпшення показників.

Витрати. Для оцінки функціонування соціального проєкту необхідно визначити статті витрат. На основі концепції заходів які плануються, необхідно розрахувати відповідний рекламний бюджет.

Бюджет маркетингових заходів представлено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Бюджет маркетингових заходів

Заходи	Витрати, грн.
1. Інформаційні повідомлення (телебачення, радіо, журнали, газети).	120
2. Зовнішня реклама.	110
3. Паперова рекламна продукція (проспекти, буклети, листівки, наклейки)	20
4. Проведення акцій.	20
5. Проведення дегустацій з презентацією торгової марки.	30
Разом	400

Джерело: сформовано автором

Розглянемо детальніше кожен статтю витрат.

1. Розробка проєкту.

Витрати на створення проєкту за період часу T можуть бути виражені показником R_{1T} , який обчислюється за формулою:

$$R_{1T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M R_{1ji} \quad 3.1$$

де

$i = 1, T$ – період часу (день, місяць, квартал, рік);

M – загальна кількість статей витрат;

R_{1ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Проводимо розрахунок:

$$R_{1T} = 120 + 110 + 20 + 20 + 30 = 400 \text{ тис.грн}$$

$$R_{1T} = 400 \text{ тис.грн}$$

2. **Хостинг.** Компанія зазвичай щомісяця оплачує витрати, пов'язані з розміщенням свого проєкту в мережі Facebook, Instagram. Показник R_{2T} визначає загальні витрати на хостинг за період часу T , який представлений формулою:

$$R_{2T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^Q R_{2ji}$$

де $j = 1, Q$ – статті витрат на хостинг;

Q – загальна кількість статей витрат;

R_{2ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Компанія витрачає певну суму коштів щомісяця на оренду двох серверів (дві статті витрат, $Q = 2$).

Q_1 = Facebook реклама - 1000 грн.,

Q_2 = Instagram просування - 1500 грн.

$$R_{2T} = 1000 + 1500 = 2500 \text{ грн.}$$

Канали зв'язку. Щомісяця компанія несе певні витрати на користування Інтернетом та іншими каналами зв'язку (телефон, факс, пошта). Показник R_{3T} виражає загальні витрати за користування каналами зв'язку за період часу T . Даний показник визначається за формулою:

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

де $j = 1,$

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 (витрати на канал зв'язку j за час i).

R_{3j1} Інтернет - 1000 грн

R_{3j2} Мобільний зв'язок - 1500 грн

R_{3j3} Онлайн-трансляція - 2000 грн

$$R_{3T} = 1000 + 1500 + 2000 = 4500 \text{ грн.}$$

3. Заробітна плата персоналу. Компанія виплачує заробітну плату фотографу, відеографу та аніматорам за участь у проекті. Показник R_{5T} визначає загальні витрати на виплату заробітної плат (з урахуванням єдиного соціального внеску) і обчислюється за формулою:

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

де

$$j = 1,$$

D – загальна чисельність працівників;

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

R_{5j1} Фотограф = 2500 грн.

R_{5j2} Відеограф = 3000 грн.

R_{5j3} Аніматори = 2500 грн.

$$R_{5T} = 2500 + 3000 + 2500 = 8000 \text{ грн.}$$

У ході моніторингу сайту та рекламної активності в мережі Інтернет здійснюється регулярний аналіз ефективності рекламної кампанії з метою оцінювання результативності розміщення рекламних матеріалів, своєчасного коригування стратегії просування та оптимізації рекламних витрат.

Під час проведення контекстної, банерної або таргетованої реклами здійснюється постійне відстеження показників взаємодії користувачів із рекламними повідомленнями. Отримані результати дозволяють оперативно вносити зміни до текстів оголошень, графічних матеріалів, слоганів, налаштувань цільової аудиторії, а також визначати найбільш ефективні майданчики для подальшого розміщення реклами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності рекламної кампанії, оптимізації бюджету та зростанню рівня конверсії.

Для оцінювання ефективності Інтернет-реклами аналізуються такі показники:

1) хіти – кількість переглянутих сторінок вебсайту за певний період часу. Даний показник дозволяє оцінити рівень активності користувачів та рекламну потужність ресурсу.

2) хости – кількість унікальних користувачів, які відвідали сайт та здійснювали перегляд сторінок. Як правило, кожному користувачеві відповідає окрема IP-адреса, з якої здійснюється доступ до вебресурсу. Показник використовується для визначення реального охоплення аудиторії;

3) CTR (Click- Through Rate) – основний показник ефективності

Інтернет-реклами, який характеризує рівень клікабельності рекламних оголошень або банерів. CTR визначається як відсоткове співвідношення кількості переходів за рекламним повідомленням до кількості його показів користувачам. Вимірюється у відсотках і дорівнює відношенню кількості переходів за рекламним оголошенням або банеру до кількості їх показів відвідувачам сайту:

$$\text{CTR} = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} \quad 3.5$$

де клік – одне натискання на рекламне повідомлення;

показ – одне пред'явлення рекламного повідомлення відвідувачу веб-сайту.

Хіти. Під час проведення заходу сторінки із трансляцією, новинами та публікаціями заходу отримали:

$$\text{Hits} = 5000$$

Висновок: це свідчить про високий рівень зацікавленості споживачів до заходу та інформаційної кампанії.

Хости. Кількість унікальних відвідувачів склала:

$$\text{Hosts} = 1800$$

Отриманий показник демонструє охоплення цільової аудиторії та рівень залучення мешканців міста до комунікаційної кампанії.

Показник CTR (Click-Through Rate).

CTR1 кількість показів рекламного повідомлення - 12000;

CTR2 кількість кліків - 960.

$$\text{CTR} = (960/12000) \cdot 100\% = 8\%$$

$$\text{CTR} = 8\%$$

Загальна сума витрат $R_{\text{заг}}$ включає сукупність усіх витрат, необхідних для забезпечення належного функціонування діяльності підприємства та реалізації запланованих заходів і робіт. До складу загальних витрат належать витрати на придбання та обслуговування комп'ютерного обладнання, витратні матеріали, комунікацію з клієнтами, транспортне забезпечення, оренду приміщення, придбання товарів і послуг, а також інші супутні адміністративні та

господарські витрати.

Показник загальної суми витрат визначається шляхом підсумовування всіх окремих статей витрат, що враховуються у межах здійснення діяльності підприємства.

Формула розрахунку загальної суми витрат:

$$R_{\text{заг}} = R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n \quad 3.6$$

де, $R_1, R_2, R_3, \dots, R_n$ - окремі статті витрат підприємства;

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної діяльності підприємства, планування бюджету та контролю ефективності використання коштів.

$$R_{\text{заг}} = R_{2T} + R_{3T} + R_{5T} = \quad 3.7$$

$$R_{\text{заг}} = 2500 + 4500 + 8000 = 15000 \text{ грн.}$$

За результатами проведеного оцінювання встановлено, що івент-захід «Хліб, який об'єднує», організований ТОВ «Одеський хлібзавод №4», є ефективним інструментом антикризової комунікаційної політики підприємства. Проведені розрахунки показали, що загальний обсяг витрат на реалізацію заходу становить 15000 грн, що є економічно обґрунтованим з огляду на отриманий соціально-комунікативний ефект. Аналіз результативності Інтернет-реклами засвідчив високий рівень залучення аудиторії, про що свідчать значна кількість переглядів інформаційних матеріалів, високий показник унікальних користувачів та достатньо високий коефіцієнт CTR на рівні 8%, який характеризує ефективність рекламних повідомлень та зацікавленість цільової аудиторії у контенті заходу.

Реалізація івент-заходу сприяла формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри мешканців міста до діяльності підприємства в умовах кризового середовища, а також посиленню репутації соціально відповідального виробника. Важливим результатом стало забезпечення відкритої комунікації між підприємством, громадськістю, представниками місцевої влади та засобами масової інформації. Проведення

благодійних та інтерактивних активностей дозволило посилити емоційний зв'язок бренду зі споживачами та продемонструвати стабільність функціонування підприємства навіть в умовах підвищених ризиків. Таким чином, запропонований івент-захід можна вважати ефективним інструментом підвищення комунікаційної активності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування довгострокової лояльності цільової аудиторії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були представлено напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах антикризового управління репутацією. Запропоновано реалізацію громадсько-комунікаційного заходу «Хліб, що об'єднує», спрямованого на підвищення рівня довіри населення, зміцнення позитивного іміджу підприємства та формування ефективної взаємодії із громадськістю в умовах кризового середовища. Визначено основні складові заходу, його цільову аудиторію, програму та комунікаційну стратегію.

У результаті дослідження встановлено, що використання комплексного підходу до кризових комунікацій, поєднання офлайн- та онлайн-форматів взаємодії, активне застосування соціальних мереж і соціально відповідальних ініціатив сприяють посиленню репутаційної стійкості підприємства та формуванню позитивного суспільного сприйняття бренду.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів показала економічну доцільність їх впровадження та високий рівень інформаційного охоплення цільової аудиторії. Отримані результати підтвердили, що реалізація антикризових комунікаційних заходів дозволяє підвищити рівень лояльності споживачів, забезпечити прозорість діяльності підприємства та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах кризового середовища.

ВИСНОВКИ

Комунікаційна політика підприємства є важливим та багатограним елементом системи управління, який забезпечує ефективну взаємодію підприємства як із зовнішнім середовищем (споживачами, партнерами, інвесторами, громадськістю), так і з внутрішнім (персоналом). В умовах зростання конкуренції, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища її значення суттєво посилюється. Визначено, що існують різні підходи до трактування сутності комунікаційної політики: з позицій маркетингу вона розглядається як інструмент просування продукції та впливу на споживача, тоді як з позицій менеджменту - як інтегрована складова системи управління підприємством.

В ході дослідження визначені інструменти комунікаційної політики, серед яких ключову роль відіграють реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж та сучасні цифрові канали. Їх ефективність досягається за умови комплексного та узгодженого використання в межах інтегрованих маркетингових комунікацій. На основі теоретичного аналізу наукових джерел визначено комунікаційну політику як стратегічний ресурс підприємства, що сприяє формуванню його іміджу, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Її ефективне формування та реалізація є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасному конкуруючому, постійно змінюючому бізнес-середовищі.

Представлено результати дослідження діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», які свідчать про те, що підприємство займає вагоме місце на регіональному ринку хлібобулочних виробів Одещини. Якісний та кількісний аналіз економічних показників підприємства свідчать про стабільні фінансові результати, широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду та значну довіру цільової аудиторії. Підприємство забезпечує стабільне функціонування навіть в умовах кризових викликів, пов'язаних із воєнним

станом, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням цін на сировину та енергоресурси. Оцінка комунікаційної політики підприємства виявила низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем digital-комунікацій, слабкою активністю у соціальних мережах, відсутністю системної PR-стратегії та недостатньою відкритістю підприємства для громадськості. Встановлено, що підприємство переважно використовує традиційні канали комунікації, тоді як сучасні цифрові інструменти, антикризові комунікації та репутаційний менеджмент потребують суттєвого вдосконалення.

Представлено напрями вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах антикризового управління репутацією. Запропоновано реалізацію громадсько-комунікаційного заходу «Хліб, що об'єднує», спрямованого на підвищення рівня довіри населення, зміцнення позитивного іміджу підприємства та формування ефективної взаємодії із громадськістю в умовах кризового середовища. Визначено основні складові заходу, його цільову аудиторію, програму та комунікаційну стратегію.

У результаті дослідження встановлено, що використання комплексного підходу до кризових комунікацій, поєднання офлайн- та онлайн-форматів взаємодії, активне застосування соціальних мереж і соціально відповідальних ініціатив сприяють посиленню репутаційної стійкості підприємства та формуванню позитивного суспільного сприйняття бренду.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів показала економічну доцільність їх впровадження та високий рівень інформаційного охоплення цільової аудиторії. Отримані результати підтвердили, що реалізація антикризових комунікаційних заходів дозволяє підвищити рівень лояльності споживачів, забезпечити прозорість діяльності підприємства та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах кризового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку пшеничного хліба та прісних борошняних виробів України. 2024 – 2020 рр. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-pshenichnogo-hleba-i-presnyh-muchnyh-izdelij-ukrainy-2019-2020-gg> (дата звернення: 10.04.2026 р.)
2. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/
3. Веб-сайт YC.Market by YouControl. URL: <https://catalog.youcontrol.market/> (дата звернення: 10.03.2026 р.)
4. Виробники Одеського регіону 2024. https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/Virobniki_Odeskogo_regionu_2024_f5ae884653.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2026 р.)
5. Бергер В. В. Дослідження ринку хлібопекарної та кондитерської галузей України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 64—70.
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / Войчак А.В. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. 624 с.
7. Гарматюк О. В., Подзігун С. М. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-21>
8. Гатило В. П. Фактори, що впливають на формування корпоративного іміджу підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 1. С. 94–101.
9. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт*. 2025. № 1. 2025. С. 77-89.
10. Демиденко Г. Етнофразеологізми з компонентом «хліб» як ментальні маркери української ідентичності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Філологія». 2022. No 58. С. 64-67.

11. Заяць Т. А. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. Академічна й університетська наука : зб. наук. пр. Секції за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди», 02 груд. 2022 р. : Т. 2. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. С. 16-19.
12. Івченко В. М., Полонська О. М., Солошенок А. Л. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 124-130.
13. Ільченко Т. В., Помазан Л. М. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47>
14. Кампанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 78–81.
15. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. №1. С. 27-40.
16. 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.
17. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.23.42
18. Костецька Н. І. Розвиток хлібопекарських підприємств в Україні: проблеми та перспективи. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23915/1/Tezy_2013.pdf (дата звернення: 03.04.2026).
19. Маркетингові комунікації. види та інструменти маркетингових комунікацій. URL: <https://koloro.ua/ua/brending-i-marketing/marketyngovi-komunikacziyi-vydy-ta-instrumenty-marketyngovyh-komunikacziij/>

20. Марченко В. М. Маркетингове дослідження стану та перспектив розвитку споживчого ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.29>
21. 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.
22. Мунтян І. В., Мільчева В. В., Горяча К. І. Комунікативний менеджмент у контексті digital-стратегій: інновації в цифровій комунікації. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 91. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-30>
23. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf
24. ТОВ «Одеський хлібозавод №4»: ЄДРПОУ43370789. Ukraine.com.ua. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/43370789/> (дата звернення:24.04.2026).
25. Одеський Коровай : офіційний сайт. URL: <https://korovay.od.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).
26. Одеський хлібозавод №4: профіль компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/ (дата звернення: 24.04.2026).
27. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1. С. 109-114.
28. Сичевський М. П., Коваленко О. В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. *Економіка АПК*. 2018, № 5 С. 14-23.

29. Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 473-477.
30. Слюсарєва Л. А. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №16. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
31. Смакограй Д. В. Комунікаційна політика підприємства та напрями її вдосконалення. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/11/Smakograi-.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).
32. Споживчий кошик в Україні: значення, особливості та нові виклики. URL: <https://abiznes.com.ua/spozhyvchyu-koshyk-v-ukraini-dlia-choho-vin-potriben-ta-iak-yoho-vyrazhovuiut-356/> (дата звернення: 24.03.2026).
33. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011, № 6, Т. 2. С. 114-118.
34. Шандрівська О., Бурдик Х. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Food Industry Economics*. 2024. №16 (1). С.41-54.
35. Як «Одеський хлібозавод №4» бореться з нестачею чоловіків. Ділова Одеса. URL: <https://dilova.com.ua/ukrnet/yak-odeskyj-hlibozavod-%E2%84%964-boretsya-z-nestacheyu-cholovikiv-video/> (дата звернення: 08.04.2026).
36. Янчук Т., Любінчак К. Прямий маркетинг в Україні: основні проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-80> (дата звернення: 11.04.2026).

ДОДАТКИ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Шишова С., Потапенко Д.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.	172
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Арнаутов Д.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	175
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ <i>Кобиліяцька А.Д.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	177
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ <i>Стогній Є.А.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.	179
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Кеслер О.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.	182

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ

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

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічного середовища та посиленням конкурентної боротьби, особливого значення набуває ефективне антикризове управління. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зовнішньоекономічні ризики та внутрішні організаційні проблеми зумовлюють виникнення кризових явищ, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства або навіть загрожувати його існуванню.

За таких умов традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів та методів антикризового менеджменту. Своєчасна діагностика кризових ситуацій, розробка адекватних управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та гнучкість організаційної структури стають ключовими чинниками забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливого значення набуває здатність керівництва оперативно реагувати на кризові ситуації, своєчасно ідентифікувати ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільність функціонування підприємства. Водночас антикризове управління в українських реаліях має не лише реагуючий, але й превентивний характер, спрямований на запобігання кризам та формування стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, дослідження інструментів та методів реалізації антикризового управління є надзвичайно актуальним для українських підприємств, оскільки сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості в умовах нестабільного середовища.

Ладунка І.С., Андрюшина О.І. визначають антикризове управління як комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі [1].

Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Аналізуючи основні функції антикризового менеджменту, В. Рубан, зазначає, що антикризові інструменти застосовуються для:

- прогнозування та планування;
- організації;

- мотивації;
- контролю [3].

У системі антикризового менеджменту підприємства ключову роль відіграє комплекс взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення подальшого розвитку. Насамперед важливе значення мають аналітичні інструменти, які дозволяють здійснювати діагностику стану підприємства та оцінювати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосування SWOT- та PEST-аналізу, а також фінансового аналізу дає змогу своєчасно виявити ризики, визначити слабкі місця та сформулювати обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

Не менш важливими є фінансово-економічні інструменти, що забезпечують стабілізацію діяльності підприємства в умовах кризи. До них належать оптимізація витрат, ефективне управління грошовими потоками, бюджетування, а також реструктуризація заборгованості та активів. Їх застосування сприяє підвищенню платоспроможності підприємства та зниженню фінансових ризиків.

Водночас значну роль відіграють організаційно-управлінські інструменти, зокрема реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження гнучких методів управління та сценарне планування. Вони дозволяють підвищити адаптивність підприємства до змін середовища та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. У межах антикризового управління також важливими є кадрові інструменти, спрямовані на оптимізацію чисельності персоналу, розвиток компетенцій працівників та підтримку їх мотивації в умовах нестабільності.

Окрему увагу слід приділити комунікаційним інструментам, які забезпечують ефективну взаємодію як всередині підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Реалізація антикризових комунікаційних стратегій, управління репутацією та підтримка довіри з боку клієнтів і партнерів є важливими чинниками успішного подолання кризових ситуацій.

Вибір конкретних інструментів антикризового управління залежить від виду кризи, яка виникла, та від фінансового стану підприємства. Важливо зазначити, що інструменти антикризового управління є ключовими для стабілізації підприємств в умовах нестабільності. Їхнє ефективне використання залежить від своєчасності впровадження та адаптації до специфіки зовнішнього середовища [2].

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів:

1. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

2. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

3. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління для формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.

4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому [1].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що антикризове управління підприємством є складним багатокомпонентним процесом, який вимагає комплексного застосування методів, механізмів та інструментів, адаптованих до конкретних умов функціонування підприємства та зовнішнього середовища. В умовах зростаючої нестабільності економічної системи, зокрема внаслідок воєнних дій, інструментарій антикризового управління набуває особливого значення для забезпечення життєздатності, адаптивності та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Література:

1. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 278-281.

2. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. Бізнесінформ. 2025. №6. С. 392-400.

3. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf>