

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Формування комунікаційної стратегії підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Герасімчук Катерина Сергіївна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Турчина Марія Петівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Герасімчук Катерина Сергіївна _____

1. Тема роботи «Формування комунікаційної стратегії підприємства»

керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ТерА».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування комунікаційної стратегії підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» та її комунікаційного середовища».

Розділ 3. Формування комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 19 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Катерина ГЕРАСИМЧУК

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування комунікаційної стратегії підприємства. В роботі описано сутність комунікаційної стратегії, її класифікацію, основні завдання та цілі, а також розглянуто сучасні підходи до її формування та оцінки ефективності. Проаналізовано методології стратегічних комунікацій, зокрема підходи COMBI, SMART-комунікацій та RACE Framework, що дозволяють здійснювати системний підхід до управління комунікаціями на підприємстві.

Для оцінки доцільності запропонованих заходів було проведено аналіз сучасного стану розвитку ПрАТ «ТерА» та досліджено ефективність його комунікаційної діяльності. На основі проведеної оцінки визначено ключові проблеми та можливості розвитку підприємства, зокрема необхідність оптимізації рекламних витрат, посилення digital-комунікацій та впровадження соціальної відповідальності як складової іміджевої стратегії.

На основі отриманих результатів було розроблено оновлену комунікаційну стратегію ПрАТ «ТерА». Запропоновані заходи спрямовані на покращення іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення зв'язків із партнерами та споживачами.

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації комунікаційної стратегії та її позитивний вплив на діяльність підприємства.

Випускна робота складена на 117 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 19 рисунків та 3 додатки.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, маркетингові комунікації, digital-маркетинг, соціальна відповідальність, ефективність.

ABSTRACT

The graduate qualification paper examines and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of forming a corporate communication strategy. The study describes the essence of the communication strategy, its classification, key objectives, and goals, as well as modern approaches to its development and evaluation. The work analyzes strategic communication methodologies, including the COMBI approach, SMART communications, and the RACE Framework, which enable a systematic approach to managing corporate communications.

To assess the feasibility of the proposed measures, an analysis of the current state of development of PrJSC "TerA" was conducted, and the effectiveness of its communication activities was evaluated. Based on this assessment, the key challenges and growth opportunities of the enterprise were identified, including the need to optimize advertising expenses, strengthen digital communications, and implement corporate social responsibility as a component of its branding strategy.

Based on the obtained results, an updated communication strategy for PrJSC "TerA" was developed. The proposed measures aim to improve the company's image, enhance brand recognition, and strengthen relationships with partners and consumers.

The conducted calculations confirm the economic feasibility of implementing the communication strategy and its positive impact on the company's performance.

The qualification paper consists of 117 pages (excluding appendices) and includes 23 tables, 19 figures, and 3 appendices.

Keywords: communication strategy, marketing communications, digital marketing, corporate social responsibility, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні характеристики комунікаційної стратегії підприємства.....	9
1.2. Теоретичні основи формування комунікаційної стратегії.....	16
1.3. Методичні підходи до аналізу та формування комунікаційної стратегії підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТерА» ТА ЇЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	41
2.1. Аналіз ринку кондитерських виробів України	41
2.2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ТерА».....	61
2.3. Оцінка комунікаційної діяльності ПрАТ «ТерА».....	75
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ТерА».....	85
3.1. Програма вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА».....	85
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів та їх вплив на діяльність ПрАТ «ТерА».....	90
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації комунікаційної стратегії.....	104
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне ринкове середовище характеризується стрімкими змінами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією, а також зміною очікувань і поведінки споживачів. У таких умовах ефективна комунікаційна політика стає однією з ключових складових успішної діяльності підприємств. Вона дозволяє створювати позитивний імідж компанії, формувати довіру до бренду та забезпечувати ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями.

Своєчасність дослідження обумовлена необхідністю адаптації комунікаційної політики до нових викликів, пов'язаних із розвитком цифрових технологій, переходом до мультимедіальної комунікації та підвищенням ролі соціальних мереж. Підприємства, які здатні розробити і впровадити стратегії, що відповідають сучасним вимогам, мають значні переваги на ринку. А також, ефективна комунікаційна політика не лише сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, але й виконує соціальну функцію, зокрема, формуючи прозору та зрозумілу взаємодію зі споживачами, партнерами, громадськістю, що підвищує рівень довіри до компаній і сприяє їх сталому розвитку.

При аналізі формування комунікаційних стратегій варто зазначити, що це питання стало об'єктом уваги багатьох науковців як в Україні, так і за кордоном. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у цю сферу, можна виділити праці таких авторів, як Ю. А. Бойко, О. С. Братко, Н. В. Карпенко, Т. О. Примак, В. А. Муштай, а також зарубіжних учених, таких як Ф. Уебстер, Г. Ендрю, Ф. Денс, К. Ларсон, Т. Гобан-Клас, К. Шеннон і В. Вівер. Крім того, варто відзначити вагомий внесок у розвиток теорії комунікації, зроблений М. Бахтіним, К. Лозовською та О. Красноручьким.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і методичних основ формування комунікаційної стратегії підприємства, а також розробка практичних рекомендацій для оптимізації комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», з урахуванням особливостей його діяльності та актуальних умов

ринку. Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність, основні характеристики та значення комунікаційної стратегії в діяльності підприємства;
- розглянути сучасні теоретичні підходи до формування комунікаційної стратегії;
- визначити методичні принципи та підходи до аналізу й розробки комунікаційної стратегії;
- дослідити ринок кондитерських виробів України, виявити основні тенденції та конкурентні переваги;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ТерА», визначити сильні та слабкі сторони підприємства;
- оцінити поточний стан комунікаційної діяльності ПрАТ «ТерА», виявити проблемні зони та потенціал для покращення;
- сформулювати конкретні заходи для вдосконалення комунікаційної стратегії на основі проведеного аналізу;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та оцінити їх можливий вплив на загальну діяльність підприємства;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення реалізації комунікаційної стратегії, включаючи розподіл відповідальності, строки виконання та контроль за впровадженням заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації комунікаційної стратегії підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», спрямовані на підвищення ефективності його діяльності.

Сфера застосування – підприємство ПрАТ «ТерА», яке виготовляє та реалізує кондитерську продукцію.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було залучено широкий спектр *методів*, що забезпечили комплексне вивчення комунікаційної стратегії

ПрАТ «ТЕРА». Застосовувався теоретичний аналіз для ознайомлення з науковою літературою та визначення основних підходів у сфері маркетингових комунікацій. У процесі дослідження діяльності ПрАТ «ТерА» та її комунікаційного середовища були використані різні методи аналізу та оцінки, що дозволили отримати комплексну картину ринку кондитерських виробів та ефективності маркетингової стратегії підприємства. Основним методом дослідження був економічний аналіз, що включав оцінку фінансових показників. Також було застосовано методи конкурентного аналізу, зокрема SWOT- та TOWS-аналіз, що дозволили оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози зовнішнього середовища. Було також проведено порівняльний аналіз основних конкурентів за ключовими критеріями (асортимент, фінансовий стан, маркетингова стратегія), що допомогло визначити позицію ПрАТ «ТерА» на ринку та виявити напрями для вдосконалення. Методи маркетингового аналізу, зокрема оцінка ефективності рекламних кампаній та витрат на комунікації, дали змогу виявити слабкі місця в просуванні продукції та розробити рекомендації щодо оптимізації комунікаційної стратегії. Додатково було використано метод SMART, який дозволив визначити конкретні показники ефективності маркетингових заходів, встановити реалістичні цілі щодо збільшення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду та оптимізації витрат на рекламу.

Інформаційна база дослідження написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері інноваційної діяльності; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 117 сторінок основного тексту, а також 23 таблиці і 19 рисунків, список використаних джерел з 49 найменувань і 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні характеристики комунікаційної стратегії підприємства

Комунікація є багатограним та різноплановим явищем, яке не має єдиного вичерпного визначення через його міждисциплінарний характер. Різні галузі знань – від лінгвістики до економіки – по-різному трактують поняття комунікації. Це ускладнює створення універсального визначення, але дозволяє поглянути на це явище з різних перспектив. У 1972 році американські науковці Ф. Денс та К. Ларсон описали 126 різних визначень комунікації, що свідчить про її комплексність [36].

Різні вчені виділяють унікальні підходи до трактування комунікації, які доповнюють одне одного – табл.1.1. Серед основних підходів – трансмісійний, діяльнісний, соціальний, біологічний тощо. Це дає змогу застосовувати комунікацію як універсальний інструмент у різних сферах, зокрема в управлінні, маркетингу, психології, філософії та інших.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Підхід	Ключове визначення
1	2	3
Т. Гобан-Клас [10]	Комунікація як трансмісія	Передача інформації або сигналів між джерелом та адресатом.
О. В. Яшенкова [37]	Механістичний підхід	Односторонній процес передавання інформації від джерела до адресата.
О. В. Яшенкова [37]	Діяльнісний підхід	Двосторонній процес обміну інформацією між комунікантами.
К. Шеннон, В. Вівер [39]	Математична модель	Процес передавання інформації від джерела до приймача через канал зв'язку, з урахуванням шумів.
Д. Дуцик [15]	Соціальний підхід	Комунікація як засіб зв'язку між суб'єктами соціальних відносин.

Джерело: [10,15,37,39]

Комунікація є складним і багатогранним явищем, яке охоплює різні аспекти людської діяльності, від інформаційного обміну до формування соціальних зв'язків. Її розуміння залежить від галузі, в межах якої вона досліджується. У лінгвістиці це процес передачі інформації через знакові системи, у соціології – засіб взаємодії та об'єднання людей, а в управлінні – ключовий інструмент координації та досягнення цілей. Саме ця багатовимірність ускладнює створення єдиного визначення, але дозволяє враховувати всі аспекти цього феномену.

Т. Гобан-Клас акцентує увагу на передачі сигналів між джерелом та адресатом, розглядаючи комунікацію як процес передачі інформації [10]. Цей підхід базується на ідеї трансмісії, що є важливим для розуміння технічних аспектів комунікації. О. В. Яшенкова виділяє два підходи: механістичний та діяльнісний [37]. Механістичний підхід фокусується на односторонньому процесі передачі, тоді як діяльнісний підхід передбачає взаємодію та обмін інформацією між учасниками, що робить його більш інтерактивним. К. Шеннон і В. Вівер пропонують математичну модель, яка підкреслює технічні аспекти процесу передачі інформації, враховуючи джерело, передавач, канал, приймач і шуми [39]. Ця модель є фундаментальною для аналізу інформаційних потоків. Д. Дуцик розглядає комунікацію як соціальний феномен, що слугує засобом зв'язку між суб'єктами соціальних відносин, що дозволяє зрозуміти роль комунікації в соціальній інтеграції [15].

Таким чином, аналізуючи різні підходи, можна стверджувати, що комунікація – це більше, ніж просто передавання інформації. Вона є інструментом створення взаєморозуміння, обміну смислами та координації дій, що має важливе значення для управління сучасними організаціями.

В контексті нашого дослідження комунікацію можна визначити як двосторонній процес інформаційного обміну та взаємодії між суб'єктами, спрямований на досягнення взаєморозуміння, формування зв'язків і координацію дій для досягнення спільних цілей через використання вербальних і невербальних засобів у конкретному соціокультурному контексті.

Комунікаційна стратегія є ключовим інструментом у багатьох сферах діяльності, таких як маркетинг, підприємництво, публічне та державне управління, PR, реклама тощо. Її визначення та специфіка залежать від галузі застосування. Незважаючи на різні підходи до тлумачення, існує два основні погляди на комунікаційну стратегію. Перший розглядає її як частину загальної стратегії комунікацій організації, а другий – як окремий стратегічний документ, що спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства чи установи.

Для якісного створення комунікаційної стратегії важливо чітко розуміти її сутність та ключові особливості. Перед зануренням у процеси її формування необхідно розрізнити поняття «комунікаційна стратегія» та «комунікативна стратегія», оскільки ці терміни мають суттєві відмінності. Згідно з дослідженнями, термін «комунікативний» стосується мовлення та спілкування, тоді як «комунікаційний» акцентує увагу на процесах передачі інформації, створенні та поширенні інформаційних продуктів [20].

К. Лозовська у своїй статті «Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства» наводить визначення І. Борисової, згідно з яким комунікативна стратегія розглядається як спосіб організації мовленнєвої поведінки відповідно до задуму учасників комунікації [24].

Комунікаційна стратегія є важливим інструментом для ефективної взаємодії підприємств із цільовою аудиторією. К. Лозовська у своїх дослідженнях наголошує на значенні комунікаційної стратегії як засобу побудови ефективних зв'язків між бізнесом і споживачами. Зокрема, вона визначає комунікаційну стратегію як «документ, який розробляється для планування дій підприємства в інформаційному просторі, з метою донесення до цільових аудиторій – споживачів, партнерів, інвесторів – інформації про місію, стратегічні цілі та ключові повідомлення компанії» [24].

К. Лозовська також підкреслює, що успішна комунікаційна стратегія базується на чіткому розумінні кінцевої мети та уявлення про результат, який досягається шляхом ефективної взаємодії з цільовими групами [24].

У своїй статті «Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування: технологія розробки та класифікація» К. Лозовська пропонує класифікацію комунікаційних стратегій, яку можна адаптувати до бізнесу. Основні типи комунікаційних стратегій, які можуть бути застосовані підприємствами:

- суб'єктна стратегія – цей тип комунікаційної стратегії спрямований на зміну іміджу підприємства або формування позитивного ставлення до бренду у сприйнятті цільової аудиторії. До нього відносяться також брендинг і ребрендинг.

- об'єктна стратегія – основна мета, полягає у досягненні поставлених бізнес-цілей, зокрема підвищення лояльності клієнтів, покращення продажів чи зміна поведінки споживачів;

- територіальна стратегія – орієнтована на сегментацію цільової аудиторії за географічними характеристиками (локальний, регіональний, національний рівні) та адаптацію комунікацій до особливостей різних ринків;

- галузева стратегія – фокусується на досягненні змін у конкретній сфері діяльності підприємства (наприклад, впровадження інновацій у продукт, розширення ринків збуту тощо);

- тип впливу – тип стратегії спрямований на формування нових моделей поведінки у споживачів, таких як перехід до використання інноваційних продуктів, екологічного споживання або підвищення залученості до бренду [24].

Визначена класифікація дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свою комунікаційну стратегію до специфіки цільової аудиторії, забезпечуючи досягнення своїх бізнес-цілей.

О. Красноручський розглядає комунікаційну стратегію в контексті економіки та діяльності промислових підприємств. На його думку, «комунікаційна стратегія – це складова комунікативної поведінки або взаємодії, яка дозволяє інтегрувати цілі, завдання та бізнес-стратегію компанії з конкретними діями у сфері корпоративних комунікацій. Вона відповідає на питання: що і як робити, щоб досягти бізнес-цілей підприємства» [19].

О. Красноруцький також підкреслює, що комунікаційна стратегія покликана підтримувати загальну стратегію розвитку бізнесу або бренду компанії. На його думку, ефективна комунікаційна стратегія підприємства повинна включати три основні блоки, кожен із яких містить конкретний набір завдань:

1. маркетинговий блок, основна мета цього блоку – інформування споживачів про конкурентні переваги підприємства. Завдання включають створення унікального позиціонування бренду, організацію заходів для підвищення продажів, моніторинг громадської думки та попиту, а також стимулювання лояльності аудиторії;
2. креативний блок – цей блок відповідає за створення унікального стилю компанії та брендингу. він охоплює розробку ключових повідомлень і формулювання інформаційних матеріалів, які сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства;
3. медійний блок – завданням цього блоку є створення чіткого плану для просування бренду, підбір відповідних каналів комунікації та інструментів для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією [19].

Крім того, О. Красноруцький виділяє три основні типи цілей комунікаційної стратегії підприємства:

- конвенціональна – спрямована на забезпечення прийняття цільовою аудиторією позиціонування бренду або стимулювання продажу продукції;
- конфліктна – орієнтована на усунення суперечностей між сприйняттям бренду, продукту чи послуги та потребами чи очікуваннями цільової аудиторії;
- маніпулятивна – має на меті контроль над комунікаційним простором з метою нав'язування певної поведінки або точки зору [19].

Таким чином, запропонований підхід О. Красноруцького до визначення та структурування комунікаційної стратегії підкреслює її важливість у досягненні бізнес-цілей підприємства. Стратегія дозволяє узгодити

комунікаційні дії з загальною бізнес-стратегією, забезпечуючи ефективну взаємодію зі споживачами та іншими стейкхолдерами.

В. Берещак у своїй книзі «Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму у спілкуванні з аудиторією» описує комунікаційну стратегію як «систему координат для компанії, яка спрямована на організацію ефективного обміну інформацією з цільовою аудиторією з метою вирішення бізнесових і маркетингових завдань, таких як підвищення лояльності, просування бренду та отримання зворотного зв'язку» [4]. Берещак виділяє дві основні мети бізнес-комунікації: стратегічну та тактичну.

Тактична мета орієнтована на досягнення короткострокових результатів, таких як збільшення обсягів продажів або підвищення лояльності споживачів до бренду. Ці цілі зазвичай мають оперативний характер і допомагають компанії реагувати на поточні виклики.

Стратегічна мета заснована на досягненні довгострокових цілей, які тісно пов'язані із загальними бізнес-планами компанії. Наприклад, це може бути нарощування частки ринку, вихід на нові сегменти, створення конкурентних переваг через унікальні елементи бренду тощо. Берещак підкреслює, що стратегічна мета є ключовою для розвитку бренду та повинна бути чітко визначена у часових межах. Вона може складатися з кількох пунктів і коригуватися залежно від бізнес-цілей або змін у зовнішньому середовищі [4].

Авторка також наголошує, що стратегічні цілі мають бути основою комунікаційної стратегії, адже саме вони забезпечують сталий розвиток компанії, допомагають реалізувати її бізнес-завдання та адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, комунікаційна стратегія є важливим інструментом, що поєднує тактичні рішення із довгостроковими планами, забезпечуючи ефективну взаємодію компанії зі своєю аудиторією. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати своїх маркетингових і бізнес-цілей, але й створювати стійку конкурентну перевагу на ринку, адаптуючись до потреб споживачів і викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, сутність комунікаційної стратегії полягає в інтегрованому підході до управління інформаційною взаємодією між підприємством та його цільовими аудиторіями, спрямованому на досягнення визначених бізнес-цілей. Комунікаційна стратегія є не лише інструментом донесення інформації, але й системою управління репутацією, побудови довготривалих зв'язків та адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства. Вона сприяє формуванню конкурентних переваг, розвитку бренду та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Особливістю комунікаційної стратегії є її багатогранність і здатність об'єднувати різні складові діяльності підприємства. У процесі формування такої стратегії враховується аналіз ринкових умов, потреб та поведінки споживачів, а також можливості комунікаційних інструментів і каналів для досягнення поставлених завдань. Вона базується на тісному зв'язку із загальною стратегією розвитку компанії та відображає її місію, цінності та ключові цілі.

Комунікаційна стратегія поєднує три ключові компоненти:

1. маркетинговий компонент охоплює процеси аналізу ринку, вивчення конкурентів, споживачів і продукту, а також формування позиціонування бренду;
2. креативний компонент зосереджений на створенні унікального образу бренду, розробці ключових повідомлень та формулюванні концепцій, які резонують із цільовою аудиторією;
3. медійний компонент забезпечує вибір ефективних каналів і інструментів комунікації для передачі ключових повідомлень до цільових аудиторій, охоплює планування медійної кампанії, управління каналами комунікації та визначення найефективніших способів досягнення споживачів і стейкхолдерів.

Серед особливостей комунікаційної стратегії також слід виділити її гнучкість. Цілі та завдання, закладені в стратегії, можуть коригуватися залежно від змін у бізнес-середовищі, внутрішніх потреб компанії або зовнішніх

викликів. Наприклад, стратегічні цілі, такі як вихід на нові ринки або підвищення частки ринку, можуть включати як тактичні заходи з короткостроковими результатами (збільшення продажів), так і довгострокові (формування лояльності до бренду).

Ще однією важливою характеристикою комунікаційної стратегії є її здатність забезпечувати інтеграцію між різними рівнями комунікації: внутрішньою, зовнішньою, міжособистісною та масовою. Це дозволяє забезпечити узгодженість комунікаційних повідомлень і досягти максимального ефекту.

Крім того, комунікаційна стратегія є не лише реактивним, а й проактивним інструментом. Вона дозволяє не просто реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й формувати інформаційний порядок денний, впливати на поведінку споживачів та стейкхолдерів і формувати позитивне сприйняття бренду.

Отже, сутність комунікаційної стратегії полягає в її здатності поєднувати аналітичний, креативний і технічний підходи для досягнення бізнес-цілей підприємства. Вона є стратегічним інструментом, який допомагає компанії адаптуватися до викликів ринку, посилювати конкурентні переваги та створювати стійку основу для розвитку бренду та бізнесу загалом.

1.2 Теоретичні основи формування комунікаційної стратегії

Комунікаційні стратегії – це універсальний інструмент, що знаходить застосування у найрізноманітніших сферах діяльності. Вони сприяють досягненню поставлених цілей як у маркетинговій діяльності (наприклад, під час організації рекламних кампаній), так і в управлінні персоналом (наприклад, у вирішенні внутрішніх конфліктів). Більше того, комунікаційні стратегії можуть функціонувати як самостійний напрямок PR-діяльності, забезпечуючи ефективну координацію всіх рівнів організації та створюючи сприятливе інформаційне середовище.

Комунікаційна стратегія — це інструмент планування, що дозволяє упорядкувати всі комунікаційні процеси. Вона може бути представлена у вигляді детального плану з покроковим описом дій або у формі стислого огляду ключових цілей і напрямів комунікації [21].

Англійський дослідник Торсон К. зазначає, що комунікаційна стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу організації та забезпечує її стабільність на ринку завдяки ефективній взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Вона є двостороннім процесом, що охоплює не лише передачу інформації, але й активний збір та аналіз зворотного зв'язку від цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє створювати адаптивну систему взаємодії, яка реагує на потреби та очікування аудиторії [41].

Комунікаційна стратегія є ключовим елементом успішної діяльності бізнесу. Вона визначає способи взаємодії організації зі своїми цільовими аудиторіями, сприяє формуванню позитивного іміджу та забезпечує конкурентні переваги через ефективне управління інформаційними потоками [26].

Завдяки ефективній комунікаційній стратегії підприємство має можливість проводити детальний аналіз діяльності своїх комунікаційних відділів, виявляти ключові сильні сторони та зони для вдосконалення. Це сприяє оптимізації всіх процесів, спрямованих на підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Правильно спланована комунікаційна стратегія дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на досягнення високих фінансових результатів і стратегічних цілей. Вона стає важливим інструментом формування позитивного іміджу компанії та цілеспрямованого впливу на ключові аудиторії, створюючи міцні партнерські відносини із зацікавленими сторонами.

Впровадження чіткої та структурованої комунікаційної стратегії дозволяє підприємству значно підвищити ефективність своєї роботи. Оптимізація внутрішніх процесів, активізація залученості співробітників та покращення

взаємодії з клієнтами стають основою для досягнення конкурентних переваг і стабільного розвитку.

Процес розробки комунікаційної стратегії (рис.1.1), включає в себе такі етапи : визначення цільової аудиторії; встановлення цілей комунікації; вибір каналів комунікацій; підготовка звернень; планування засобів реклами; визначення бюджету стимулювання; аналіз ефективності комунікацій [30].

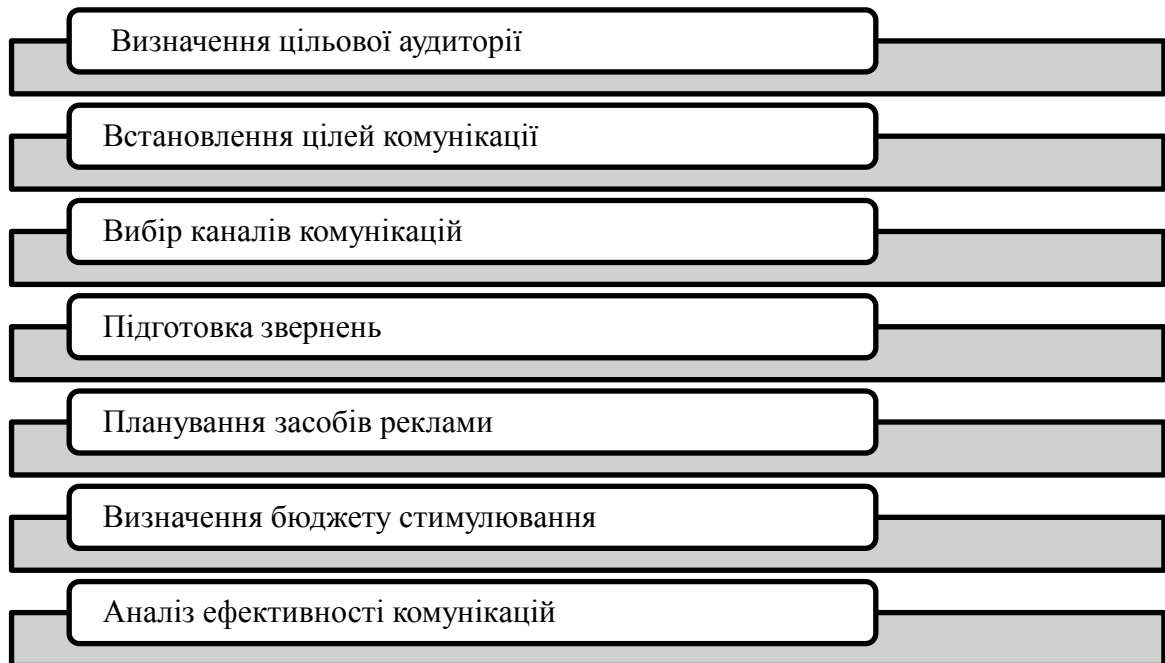


Рис.1.1. Процес розробки комунікаційної стратегії

Джерело: [30]

Процес розробки комунікаційної стратегії включає декілька ключових етапів, кожен із яких має своє унікальне значення для досягнення цілей підприємства. Визначення цільової аудиторії є першим етапом у процесі комунікації є чітке розуміння, на кого спрямовані ваші повідомлення. Це вимагає детального аналізу характеристик потенційних споживачів, таких як вік, стать, інтереси, рівень доходу, географічне положення та поведінкові аспекти. Важливо враховувати потреби та проблеми вашої аудиторії, щоб створити релевантні та ефективні повідомлення. Ретельне визначення аудиторії дозволяє уникнути марних витрат на нецільову комунікацію та максимізувати ефективність взаємодії. Цей етап є базовим і закладає основу для подальших дій у комунікаційній стратегії.

Встановлення цілей комунікації – визначаються конкретні цілі, яких ви прагнете досягти через комунікаційні заходи, це може бути підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності, стимулювання продажів або інформування про нові продукти. Цілі мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Встановлення цілей дозволяє не лише спрямувати зусилля у потрібному напрямку, а й оцінити ефективність реалізованої стратегії. Важливо, щоб цілі відповідали загальній стратегії бізнесу та враховували особливості обраної аудиторії.

Обрання правильних каналів комунікації є ключовим для донесення вашого повідомлення до цільової аудиторії. Серед основних варіантів можна виділити соціальні мережі, традиційні ЗМІ, електронну пошту, заходи, рекламу в Інтернеті чи зовнішню рекламу. Вибір залежить від демографічних і поведінкових характеристик аудиторії, а також від поставлених цілей. Наприклад, молодь частіше користується соціальними мережами, тоді як старше покоління може віддати перевагу традиційним медіа. Вдале поєднання різних каналів збільшує шанси на успіх комунікаційної кампанії.

Підготовка звернень – на цьому етапі створюються повідомлення, які будуть використовуватися у комунікації. Основна мета – зробити звернення зрозумілим, цікавим та таким, що викликає емоційний відгук у аудиторії. Текст, зображення, відео чи аудіо повинні відповідати як обраним каналам, так і уподобанням цільової аудиторії. Крім того, важливо враховувати тональність звернення: воно може бути офіційним, розважальним чи інформативним, залежно від контексту. Чітко сформульований заклик до дії та унікальна торгова пропозиція роблять звернення більш ефективним.

Планування засобів реклами – етап передбачає вибір конкретних рекламних інструментів, які будуть використовуватися для досягнення поставлених цілей. Рекламні засоби можуть включати банери, рекламні ролики, друковані оголошення, нативну рекламу чи спонсорство. Важливо визначити оптимальну частоту та тривалість використання кожного засобу для досягнення максимального охоплення. Планування також включає графік запуску реклами,

узгоджений із загальною стратегією кампанії. Правильний підбір засобів забезпечує ефективне використання бюджету та мінімізує ризики нецільових витрат.

Формування бюджету є одним із найважливіших етапів, оскільки визначає масштаби та можливості комунікаційної кампанії. Бюджет повинен враховувати витрати на створення контенту, оплату реклами, проведення заходів і використання обраних каналів. Важливо виділити кошти на непередбачувані витрати, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії. Збалансований підхід до розподілу фінансів дозволяє досягти оптимального співвідношення між витратами та результатами. Оцінка бюджету має бути регулярною, щоб оперативно реагувати на зміни ринку чи поведінки аудиторії.

Завершальний етап, аналіз ефективності комунікацій включає оцінку результатів реалізованої стратегії. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), такі як кількість переглядів, конверсії, зростання продажів чи залученість аудиторії. Аналіз дозволяє зрозуміти, які аспекти кампанії працювали найкраще, а які потребують вдосконалення. Регулярний моніторинг результатів допомагає своєчасно коригувати стратегію та уникати помилок у майбутньому. На основі отриманих даних можна підготувати звіт, що стане цінним ресурсом для майбутніх комунікаційних проектів.

Ефективна комунікація базується на чіткій послідовності етапів, починаючи з визначення цільової аудиторії та встановлення цілей, і закінчуючи аналізом результатів. Кожен із цих кроків має вирішальне значення для створення результативної стратегії, яка дозволяє досягти поставлених завдань із мінімальними витратами ресурсів. Успіх залежить від грамотного вибору каналів, переконливого контенту, оптимального використання бюджету та регулярного моніторингу ефективності. Системний підхід забезпечує максимальну ефективність комунікацій і сприяє досягненню довгострокових цілей бізнесу.

М.П. Побережна зазначає, що створення комунікаційної стратегії передбачає проведення комплексу заходів, спрямованих на вибір і раціональне використання комунікаційних каналів – рис.1.2 [30].

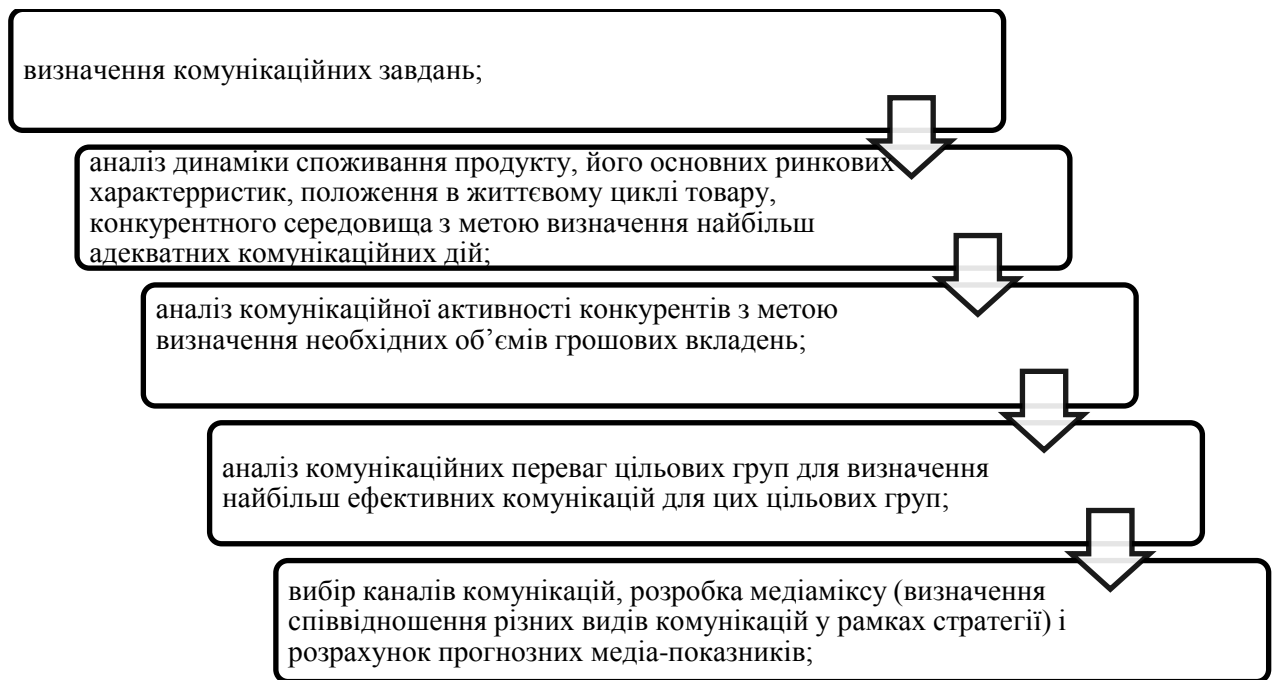


Рис.1.2. Етапи розробки комунікаційної стратегії

Джерело: [30]

Ключові етапи розробки комунікаційної стратегії, спрямовані на досягнення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Першим кроком є визначення комунікаційних завдань, які задають загальний напрямок стратегії та дозволяє окреслити цілі, які бізнес прагне досягти, наприклад, збільшення впізнаваності бренду, стимулювання попиту чи формування лояльності споживачів. Наступним етапом є аналіз ринкових характеристик продукту, його позиції на ринку та конкурентного середовища. Цей аналіз забезпечує розуміння поточного стану продукту, його сприйняття аудиторією та виявлення можливих викликів і переваг.

Також важливим є дослідження комунікаційної активності конкурентів, що дозволяє оцінити їхні підходи та визначити необхідний рівень фінансових вкладень для підтримання конкурентоспроможності. Особливу увагу приділяють вивченню переваг цільових груп, адже це дає можливість

розробити найбільш релевантні та дієві способи комунікації. Завершальними етапами є вибір оптимальних каналів взаємодії, формування медіаміксу та прогнозування ключових медіа-показників. Паралельно здійснюється формування комунікаційного бюджету і графіку реалізації заходів, що дозволяє організувати всі активності в логічну послідовність і забезпечити їхню ефективність.

Зазначений комплекс дій створює цілісну та інтегровану систему для досягнення маркетингових цілей компанії. Вона враховує специфіку продукту, особливості конкурентного середовища та поведінку споживачів, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити раціональне використання ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності комунікаційних заходів і створенню стабільної конкурентної переваги.

Процес розробки комунікаційної стратегії включає декілька ключових етапів, які можна умовно згрупувати у три основні частини: маркетингову, креативну та медійну – рис. 1.3.

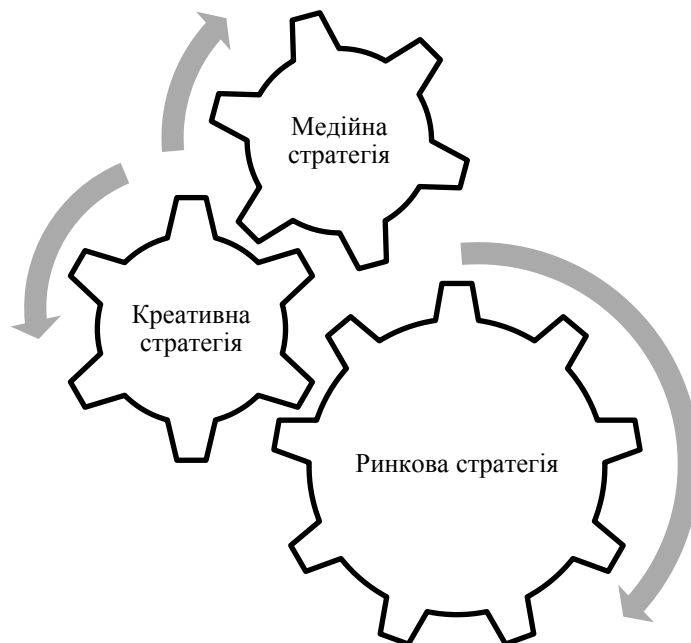


Рис.1.3. Ключові етапи розробки комунікаційної стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [30]

Маркетингова частина – ця частина охоплює визначення цілей кампанії, аналіз ринку та виявлення цільової аудиторії . Спершу визначаються конкретні

завдання, які необхідно досягти (наприклад, збільшення продажів або підвищення впізнаваності бренду). Аналіз ринку включає вивчення конкурентного середовища, тенденцій у галузі та потенційних ризиків. Виявлення цільової аудиторії дозволяє зрозуміти потреби, очікування та поведінку клієнтів, що є основою для створення ефективної комунікаційної стратегії.

Креативний блок зосереджений на розробленні рекламних повідомлень та формуванні позиціонування бренду. Для кожної групи аудиторії створюються унікальні меседжі, які враховують їх інтереси та специфічну мову спілкування. Особлива увага приділяється формуванню привабливого та чіткого образу бренду, який допоможе виділитися серед конкурентів і забезпечить довгострокову лояльність клієнтів.

Медійна частина включає вибір каналів комунікації та оптимізацію інформаційних потоків. Вибір каналів залежить від характеристик аудиторії та бюджету кампанії. Соціальні мережі, телебачення, радіо, друковані видання та зовнішня реклама є основними платформами для поширення інформації. Завдяки комбінації кількох каналів можна досягти максимального охоплення аудиторії. Таким чином, усі етапи процесу розробки комунікаційної стратегії логічно доповнюють один одного. Вони забезпечують ефективну координацію роботи підприємства, підвищують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Розробка комунікаційної стратегії базується на різноманітних моделях, які спрямовані на досягнення ефективності комунікаційного процесу. Однією із поширених моделей формування комунікаційної стратегії є методологія COMBI (Communication for Behavioural Impact – комунікація для впливу на поведінку). Цей підхід розроблений UNICEF і спрямований на досягнення поведінкових змін у цільових аудиторіях [42]. Основні етапи COMBI представлені на рис.1.4.

Визначення загальної мети - перший етап формування комунікаційної стратегії передбачає формулювання загальної мети, яка визначає стратегічне

бачення результатів комунікаційної діяльності. Цей крок дозволяє підприємству визначити основний напрямок своїх зусиль у сфері комунікацій, враховуючи як довгострокові цілі, так і загальну місію компанії. Чітке визначення мети дає змогу уникнути розпорошення ресурсів і зосередитися на ключових аспектах взаємодії з цільовими аудиторіями.

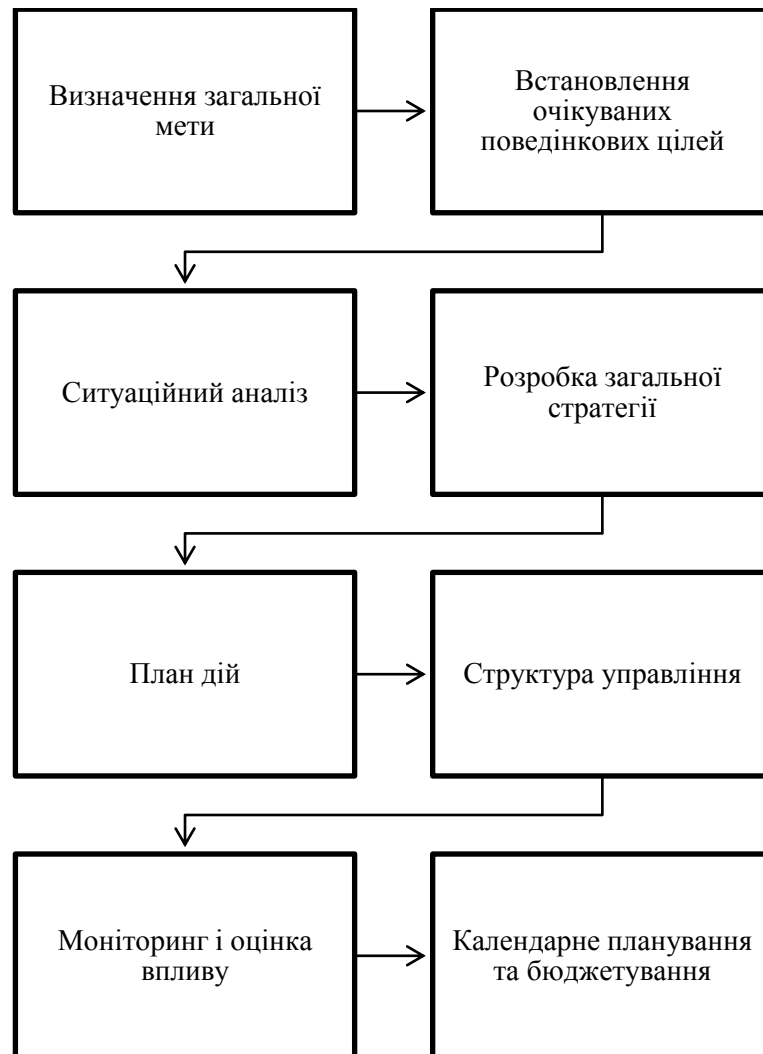


Рис. 1.4. Основні етапи COMBI

Джерело: [42]

Встановлення очікуваних поведінкових цілей - на цьому етапі визначаються конкретні зміни в поведінці цільових аудиторій, які підприємство прагне досягти за допомогою комунікацій. Ці цілі можуть включати, наприклад, підвищення лояльності споживачів, зміцнення довіри до бренду, стимулювання купівлі товарів або послуг. Визначення поведінкових цілей дає

змогу виміряти ефективність комунікаційної стратегії на основі досягнутих змін у поведінці аудиторії.

Етап ситуаційного аналізу є критично важливим для формування обґрунтованої стратегії. Він передбачає всебічне дослідження ринку, аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб і очікувань споживачів, а також оцінку поточної комунікаційної позиції підприємства. На цьому етапі використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, анкетування, дослідження громадської думки, що дозволяють отримати детальну картину поточного стану і визначити точки росту для комунікаційної діяльності.

На основі результатів аналізу формується загальна стратегія, яка окреслює основні напрямки дій для досягнення поставлених цілей. Цей етап включає визначення ключових повідомлень, які компанія має донести до своїх аудиторій, і розробку механізмів для забезпечення їх ефективного сприйняття. Стратегія виступає як дорожня карта, яка вказує шлях до досягнення комунікаційних і бізнесових цілей.

Розробка плану дій включає конкретизацію заходів, які необхідно реалізувати для впровадження стратегії. Це можуть бути рекламні кампанії, організація заходів, активності в соціальних мережах, створення контенту тощо. План дій є детальним описом послідовності кроків, відповідальних осіб і необхідних ресурсів.

Структура управління – на цьому етапі визначаються команди та особи, які відповідатимуть за реалізацію стратегії. Формується система управління, яка включає розподіл обов'язків, побудову звітності, механізми контролю виконання і прийняття рішень. Така структура забезпечує ефективну реалізацію плану і своєчасне реагування на можливі зміни.

Моніторинг дозволяє постійно відстежувати хід реалізації стратегії, оцінювати її результати та оперативно вносити корективи. Цей етап включає збір даних про ефективність заходів, аналіз результатів і підготовку рекомендацій для вдосконалення стратегії. Важливою складовою є оцінка

впливу комунікаційної діяльності на досягнення поведінкових і бізнесових цілей.

Календарне планування та бюджетування – фінальний етап включає розподіл ресурсів і визначення строків виконання кожного етапу стратегії. Це забезпечує контроль за використанням бюджету та часовими рамками реалізації. Календарне планування допомагає оптимізувати процеси, уникнути затримок і забезпечити своєчасне досягнення цілей. Таким чином, кожен з етапів є важливим для побудови ефективної комунікаційної стратегії, що дозволяє підприємству не лише досягати своїх цілей, але й адаптуватися до викликів ринку та змін у потребах аудиторії.

Методологія COMBI (Communication for Behavioural Impact) є одним із найефективніших підходів до формування комунікаційної стратегії. Її головна перевага полягає в системності, адже вона охоплює всі ключові етапи створення стратегії – від визначення загальної мети до оцінки її впливу. Гнучкість використання цього підходу дозволяє адаптувати етапи до потреб конкретного підприємства, враховуючи специфіку його ринку та цільової аудиторії. Важливим елементом COMBI є акцент на поведінкові зміни: комунікація спрямована не лише на передачу інформації, а й на досягнення конкретних змін у поведінці аудиторії, що підвищує її практичну цінність.

Комплексний аналіз є ще однією сильною стороною підходу. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, дослідження громадської думки та аналіз ринкових тенденцій, дозволяє отримати всебічне уявлення про ситуацію та визначити точки росту. Особливо цінним є етап моніторингу та оцінки впливу, який забезпечує можливість вчасно коригувати стратегію, оптимізуючи її ефективність. Завдяки календарному плануванню та бюджетуванню забезпечується оптимальне використання ресурсів, що є важливим для підприємств із чітко визначеними часовими рамками реалізації.

Однак методологія COMBI має і свої недоліки. Реалізація підходу вимагає значних зусиль і професійного рівня виконавців. Деталізація кожного етапу може бути досить часозатратною, що є проблемою для підприємств, які

працюють у динамічному середовищі. Ефективність підходу також залежить від якості та повноти зібраної інформації, тому низька якість даних може негативно вплинути на кінцевий результат. Для малих підприємств із обмеженими ресурсами реалізація COMBI може бути складною, адже процес вимагає значних фінансових та людських ресурсів.

У підсумку, COMBI є універсальним і потужним інструментом для побудови ефективної комунікаційної стратегії. Його сильні сторони – це системність, орієнтація на поведінкові зміни та можливість адаптації до конкретних потреб. Разом із тим, для успішного застосування цього підходу необхідно забезпечити достатні ресурси, професійний рівень команди та якісний збір даних.

Модель «SMART-комунікації» – це підхід до формування комунікаційної стратегії, адаптований для потреб організацій. Ця модель базується на принципах SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) і враховує специфіку сучасного ринкового середовища, зокрема потребу в оперативності, гнучкості та високій ефективності комунікацій. Основні етапи моделі «SMART-комунікації» представлені на рис.1.5.

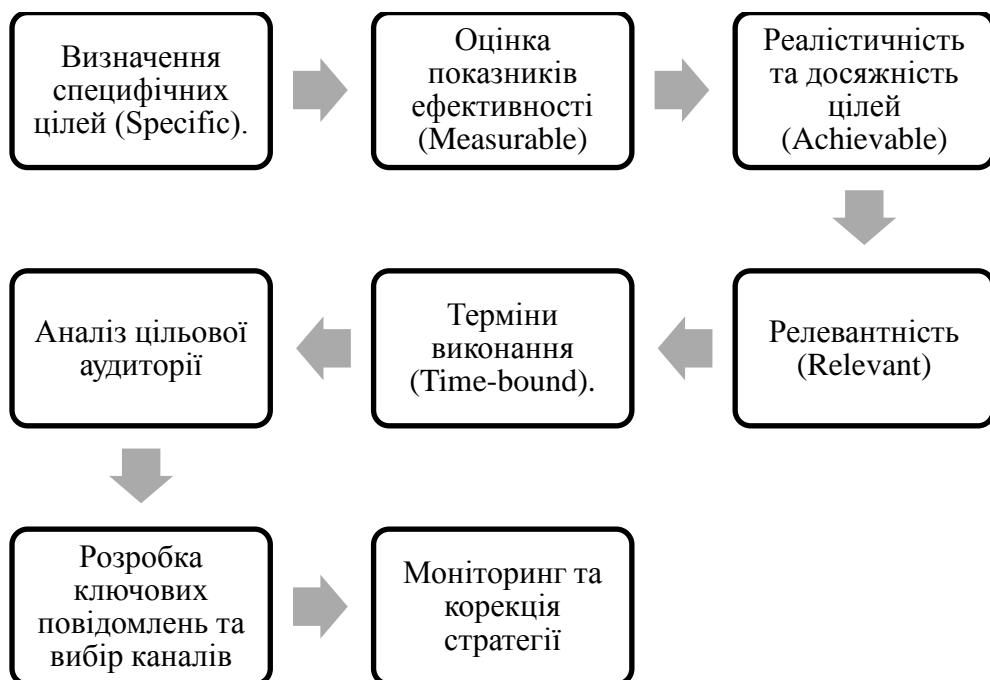


Рис. 1.5. Основні етапи «SMART-комунікації»

Джерело: [43]

1. Визначення специфічних цілей (Specific) – формулюються чіткі та конкретні цілі, які підприємство планує досягти за допомогою комунікацій. Наприклад, збільшення відвідуваності магазину на 20%, зростання обсягів продажів певної категорії товарів на 15% або залучення нових клієнтів у межах певного географічного регіону. Важливо, щоб цілі були деталізованими, зрозумілими та відповідали реальним потребам компанії.

2. Оцінка показників ефективності (Measurable) - цей етап включає визначення ключових показників ефективності (KPI), за якими буде вимірюватися успіх комунікаційної стратегії. Для торговельного підприємства такими показниками можуть бути кількість нових клієнтів, частота покупок, середній чек, рівень впізнаваності бренду тощо. Важливо визначити методи збору даних (наприклад, анкетування, аналіз продажів, оцінка трафіку на вебсайті) і періодичність вимірювання.

3. Реалістичність та досяжність цілей (Achievable). Модель "SMART-комунікації" передбачає оцінку реалістичності поставлених цілей. Наприклад, якщо компанія має обмежений бюджет або недостатньо ресурсів, надто амбітні цілі можуть бути недосяжними. На цьому етапі враховуються внутрішні можливості підприємства (персонал, фінансові ресурси, технології) та зовнішні фактори (ринкова ситуація, конкурентне середовище).

4. Релевантність (Relevant). Цілі та заходи комунікаційної стратегії мають відповідати загальним бізнес-цілям підприємства. Наприклад, якщо компанія прагне зміцнити свою позицію в преміальному сегменті, акцент у комунікаціях має бути на якість продукції, ексклюзивність асортименту та високий рівень обслуговування. Це допоможе зберігати єдність у всіх аспектах бізнесу та забезпечить цільовий вплив на аудиторію.

5. Терміни виконання (Time-bound). Етап календарного планування передбачає визначення чітких часових рамок для кожного етапу комунікаційної стратегії. Наприклад, проведення рекламної кампанії протягом місяця, аналіз результатів у наступні два тижні та корекція стратегії на основі отриманих

даних. Чіткий графік допомагає забезпечити дисципліну у виконанні завдань і своєчасне досягнення поставлених цілей.

6. Аналіз цільової аудиторії. Детальне вивчення цільової аудиторії є ключовим етапом для торговельного підприємства. Аналіз має включати соціально-демографічні характеристики (вік, стать, дохід, місце проживання), поведінкові фактори (частота покупок, переваги щодо товарів і брендів) і психологічні аспекти (цінності, стиль життя). Це дозволяє створити портрет цільового клієнта та налаштувати комунікації відповідно до його потреб.

7. Розробка ключових повідомлень та вибір каналів. На основі аналізу цільової аудиторії формулюються ключові повідомлення, які відповідають її потребам і сприйняттю. Наприклад, для молодіжної аудиторії це можуть бути інноваційність і доступність, для сімей – надійність і якість. Одночасно відбувається вибір каналів комунікації – це можуть бути соціальні мережі, електронна пошта, реклама в ЗМІ, програми лояльності тощо.

8. Моніторинг та корекція стратегії. Постійний моніторинг дозволяє оцінювати ефективність реалізованих заходів, а також своєчасно вносити зміни до стратегії. Наприклад, якщо певний канал комунікації не приносить очікуваних результатів, ресурси можуть бути перенаправлені на інші, більш ефективні канали.

Модель «SMART-комунікації» має низку суттєвих переваг, які роблять її ефективним інструментом для побудови комунікаційної стратегії торговельного підприємства. Насамперед, модель забезпечує прозорість і чіткість у процесі планування. Кожен етап стратегії детально опрацьовується, що дозволяє уникнути невизначеності, мінімізувати ризики та забезпечити узгодженість дій команди. Це значно спрощує реалізацію стратегії, оскільки всі завдання і цілі чітко зрозумілі.

Ще однією важливою перевагою є гнучкість моделі, яка дозволяє оперативно адаптувати стратегію до змін ринкової ситуації. Використання реальних даних для моніторингу дає змогу вчасно виявляти неефективні елементи стратегії та коригувати їх, спрямовуючи ресурси на більш дієві

заходи. Це забезпечує стійкість стратегії навіть у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, модель орієнтована на досягнення конкретного результату, завдяки чому комунікаційна діяльність підприємства спрямована на виконання чітко визначених і вимірюваних цілей. Це дозволяє не лише оцінити ефективність проведених заходів, але й зіставити їх із запланованими результатами, що підвищує прозорість та ефективність комунікацій. Важливою перевагою моделі є її адаптація до бізнес-цілей підприємства. Комунікаційна стратегія, побудована за цією моделлю, гармонійно інтегрується із загальною стратегією підприємства, забезпечуючи її реалізацію через досягнення конкретних комунікаційних цілей. Це створює єдність у підході до розвитку бізнесу та комунікацій, що сприяє ефективному досягненню стратегічних завдань.

Модель RACE Framework (Reach, Act, Convert, Engage) є сучасним і ефективним підходом до формування комунікаційної стратегії. Вона розроблена з урахуванням потреб цифрового маркетингу, однак її універсальність дозволяє інтегрувати традиційні та цифрові канали комунікації, що робить цю модель ідеальною для досягнення бізнес-цілей у сучасних умовах. Основна ідея моделі полягає у побудові чіткої структури комунікації на кожному етапі взаємодії з аудиторією – від залучення уваги до утримання клієнтів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Етапи моделі RACE Framework

Етап	Основна мета	Інструменти та дії	Очікувані результати
1	2	3	4
Reach (Охоплення)	Привернення уваги цільової аудиторії та забезпечення широкого охоплення.	Реклама в соцмережах, SEO, платні оголошення, співпраця з інфлюенсерами, традиційні ЗМІ.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових потенційних клієнтів.
Act (Дія)	Спонування потенційних клієнтів до першої взаємодії з брендом.	Створення цікавого контенту, акційні пропозиції, організація подій, вебінарів, підписка на розсилку.	Залучення аудиторії до взаємодії, формування початкового інтересу до продуктів чи послуг компанії.

Продовження табл.1.2

1	2	3	4
Convert (Конверсія)	Перетворення зацікавлених споживачів у реальних клієнтів.	Зручність процесу покупки, програми лояльності, персоналізовані пропозиції, знижки, інтерактивні функції на вебсайті.	Збільшення продажів, підвищення коефіцієнта конверсії, формування бази клієнтів.
Engage (Залучення)	Утримання клієнтів, підвищення їхньої лояльності та залучення до повторних покупок.	Email-маркетинг, соціальні мережі, програми лояльності, спеціальні заходи для постійних клієнтів.	Формування довготривалих відносин із клієнтами, підвищення рівня їхньої залученості та рекомендацій.

Джерело :[44]

На першому етапі, Reach (Охоплення), підприємство зосереджується на приверненні уваги цільової аудиторії та забезпеченні максимально широкого охоплення. Це досягається через використання різноманітних каналів, таких як соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO), реклама на платформах Google та Facebook, співпраця з інфлюенсерами, а також традиційні ЗМІ. Мета цього етапу – забезпечити присутність бренду у ключових точках контакту, щоб потенційні клієнти могли дізнатися про продукти чи послуги компанії. Ефективне виконання цього етапу забезпечує створення першого імпульсу взаємодії між брендом і споживачем.

На етапі Act (Дія) увага зосереджується на спонукання клієнтів до конкретної дії. Підприємство спрямовує свої зусилля на те, щоб потенційні клієнти почали взаємодіяти з брендом, наприклад, відвідали фізичний магазин, переглянули онлайн-каталог товарів, зареєструвалися на вебсайті або підписалися на розсилку. Інструменти цього етапу можуть включати створення цікавого контенту, організацію акцій, вебінарів або подій, які мотивують до взаємодії. Основна мета – налагодити перший контакт і викликати зацікавленість аудиторії, яка стане основою для подальших комунікацій.

Етап Convert (Конверсія) є критично важливим для перетворення зацікавлених споживачів у реальних клієнтів. У цьому етапі акцент робиться на

створенні максимально комфортних умов для покупки товарів чи послуг. Підприємство може запропонувати стимули, такі як знижки, бонуси, персоналізовані пропозиції, або використати інтерактивні функції на вебсайті для спрощення процесу замовлення. Важливо забезпечити зручність для клієнтів на всіх етапах шляху покупця – від пошуку інформації до фіналізації угоди. Програми лояльності та спеціальні пропозиції відіграють ключову роль у підвищенні конверсії.

Завершальний етап, Engage (Залучення), спрямований на утримання клієнтів і формування їхньої лояльності до бренду. Регулярна комунікація з клієнтами через email-маркетинг, соціальні мережі та програми лояльності допомагає зберегти їхню увагу. Крім того, підприємство може організовувати спеціальні заходи, наприклад, розпродажі для постійних клієнтів або ексклюзивні пропозиції для учасників програм лояльності. Мета цього етапу – побудувати довгострокові відносини, які стимулюють клієнтів до повторних покупок і підвищують рівень їхньої залученості.

Модель має низку переваг. Її цифрова орієнтація дозволяє інтегрувати традиційні та цифрові канали комунікації, що відповідає сучасним вимогам ринку. Крім того, вона має чітку структуру, яка легко адаптується до різних масштабів бізнесу, від невеликих магазинів до великих роздрібних мереж. У центрі уваги моделі – побудова довготривалих відносин із клієнтами, що сприяє зростанню лояльності до бренду. Вимірюваність результатів на кожному етапі дозволяє оцінити успішність реалізації стратегії та зробити необхідні коригування.

Проте модель має і недоліки. Її успішне впровадження залежить від доступності цифрових каналів, що може бути проблематичним для компаній у сегментах із низькою цифровою активністю клієнтів. Крім того, реалізація кожного етапу потребує детального планування, що є часозатратним, особливо для великих торговельних мереж. Висока залежність від кваліфікованих кадрів у сфері цифрового маркетингу та комунікацій також може стати викликом для підприємств із обмеженими ресурсами.

У підсумку, RACE Framework є універсальним і потужним інструментом, що дозволяє підприємствам ефективно будувати комунікаційні стратегії. Її орієнтація на клієнта, гнучкість і можливість інтеграції з цифровими платформами роблять цю модель ідеальним вибором для бізнесів, які прагнуть зміцнити свою позицію на ринку, розширити аудиторію та підвищити рівень продажів. Незважаючи на певні обмеження, ця модель забезпечує чітку структуру, яка сприяє ефективній взаємодії з аудиторією на кожному етапі клієнтського шляху.

Розглянуті теоретичні основи формування комунікаційної стратегії демонструють складність і багатогранність цього процесу. Використання методології COMBI, моделі SMART-комунікації та RACE Framework дозволяє враховувати різні аспекти діяльності підприємства та його взаємодії з аудиторією. Кожен із підходів має свої сильні сторони, зокрема орієнтацію на поведінкові зміни, чітку структурованість і цифрову інтеграцію, що сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Методологія COMBI виділяється своєю акцентуацією на поведінкових змінах цільової аудиторії та гнучкістю адаптації до потреб конкретного підприємства. Вона забезпечує комплексний підхід, починаючи з визначення загальної мети до моніторингу результатів, що дозволяє отримати якісні результати навіть у складних ринкових умовах. У той же час, SMART-комунікації пропонують чіткий, орієнтований на результат підхід, який дозволяє ефективно реалізовувати комунікаційні стратегії завдяки вимірюваним цілям, адаптованим до можливостей підприємства. Модель RACE Framework, зі свого боку, є особливо актуальною для сучасного бізнесу, орієнтованого на цифрові платформи, оскільки вона забезпечує інтеграцію традиційних і цифрових каналів комунікації.

Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та недоліки, однак у сукупності вони формують комплексний підхід до планування, реалізації та оцінки ефективності комунікаційної стратегії. Вибір конкретної моделі залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсів і ринкової

ситуації. У сучасних умовах адаптивність і гнучкість комунікаційної стратегії стають ключовими факторами її успішності. Тому для торговельних підприємств важливо використовувати інструменти, які забезпечують досягнення цілей і відповідають викликам ринку.

Варто зазначити, що існує безліч методів розробки та реалізації комунікаційних стратегій, кожен з яких може бути адаптований під специфічні потреби та завдання підприємства. Вибір методу залежить від цілей комунікаційної стратегії, ресурсів, доступних підприємству, та особливостей ринку. Таким чином, правильне визначення цілей і критеріїв успішності є важливим кроком до створення ефективної комунікаційної стратегії, яка забезпечує досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів.

1.3 Методичні підходи до оцінки комунікаційної стратегії підприємства

Успішна діяльність підприємства потребує реалізації ефективної комунікаційної стратегії, яка сприяє підвищенню обізнаності покупців, формуванню позитивного іміджу та досягненню бажаної зворотної реакції від цільової аудиторії. Однак впровадження комунікаційних програм вимагає значних фінансових затрат, а їх ефективність не завжди відповідає очікуванням. Зокрема, це стосується таких інструментів, як реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці методичних підходів до оцінки ефективності комунікаційної стратегії підприємства.

На думку Д.Штефаніча та О. Дячун, оцінка ефективності комунікаційної стратегії має базуватися на таких принципах:

- максимальне наближення показників до потреб практики – важливо забезпечити зв'язок між результатами оцінки та реальними бізнес-цілями підприємства.

- кількісна вимірюваність показників – це дозволяє уникнути суб'єктивності у визначенні ефективності.
- придатність для управління – оцінка має слугувати основою для планування, мотивації персоналу та прийняття коригувальних рішень.
- достовірність інформації – розрахунок показників повинен базуватися на перевірених даних.
- єдність підходів до оцінки ефективності різних інструментів комунікації [45].

Оцінка комунікаційної стратегії включає два основних етапи – обґрунтування складу показників та проведення їх розрахунків [45].

Обґрунтування складу показників. На цьому етапі визначаються ключові показники, які будуть використовуватися для оцінки ефективності комунікаційної стратегії. Важливо врахувати специфіку діяльності підприємства, його цілі та особливості цільової аудиторії. До складу показників мають входити як кількісні, так і якісні метрики, що дозволяють оцінити як комунікативну, так і економічну складові стратегії. Обґрунтування показників включає аналіз ринку, вивчення поведінки споживачів та оцінку конкурентного середовища.

Для обґрунтування показників використовуються різні методи, зокрема: експертні оцінки, SWOT-аналіз, маркетингові дослідження, аналіз статистичних даних тощо. Ретельно відібрані показники мають забезпечувати комплексну оцінку ефективності, включаючи як результати, так і ресурси, використані для їх досягнення.

Проведення їх розрахунків – етап передбачає збір даних, необхідних для розрахунку показників, та їх обробку. Основним завданням є забезпечення точності та об'єктивності отриманих результатів. Для цього можуть використовуватися як внутрішні джерела інформації (звітність, бази даних підприємства), так і зовнішні (дані ринкових досліджень, опитування споживачів).

Під час розрахунків важливо використовувати стандартизовані формули та методики, які дозволяють порівнювати результати в динаміці чи з іншими підприємствами. Наприклад, для оцінки комунікативної ефективності використовують коефіцієнт охоплення цільової аудиторії, а для економічної — коефіцієнт повернення інвестицій. Крім того, важливо аналізувати отримані показники у контексті ринкової ситуації та стратегічних цілей підприємства.

Оцінка повинна бути регулярною, що дозволить виявляти сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії та своєчасно вносити корективи. Результати оцінки слід оформляти у вигляді звітів, які можуть бути використані для прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення якісної оцінки ефективності комунікаційної стратегії підприємства необхідно використовувати систему показників, яка дозволяє комплексно проаналізувати всі аспекти впливу комунікаційної політики. Зокрема, показники розподіляються за видами ефективності, ступенем охоплення та враховують результативність заходів. Нижче наведено таблицю 1.3, яка систематизує основні групи показників, їх назви та методику розрахунку.

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки ефективності комунікаційної стратегії підприємства

Група показників	Назва показника	Формула/опис розрахунку
1	2	3
За видами ефективності		
Комунікативна ефективність	Питома вага осіб цільової аудиторії, які ознайомлені з заходами комунікаційної стратегії	$Pz = Oz/Ca$, де Pz – питома вага осіб цільової аудиторії, які здійснили закупівлю товарів у результаті проведення комунікаційних заходів; Oz – кількість осіб цільової аудиторії, що здійснили закупівлю товарів Ca – загальна чисельність осіб цільової аудиторії.
	Рівень впізнаваності бренду	Вимірюється соціологічними опитуваннями та часткою аудиторії, яка впізнає бренд після контактів.

Продовження табл.1.3

1	2	3
Економічна ефективність	Коефіцієнт економічної ефективності витрат	$K_e = (P_p/Z) * 100,$ де K_e – коефіцієнт економічної ефективності затрат, що мали місце при здійсненні комунікаційної програми; P_p – приріст прибутку, досягнутого за рахунок реалізації комунікаційної програми; Z – величина затрат на реалізацію комунікаційної програми.
	Питома вартість контакту	$B_k = Z/K_k,$ де B_k – питома вартість контакту (вартість одного контакту з аудиторією); Z – загальні витрати на реалізацію комунікаційної стратегії; K_k – загальна кількість контактів, встановлених із цільовою аудиторією.
За ступенем охоплення		
Узагальнюючі показники	Кількість осіб, ознайомих із заходами на 1000 грн витрат	$O_{ц} = (O_o/Z) * 1000,$ де Z – загальні витрати на реалізацію комунікаційної стратегії; $O_{ц}$ – кількість осіб цільової аудиторії, ознайомих із засобами комунікаційної програми, яка припадає на 1000 грн. затрат
Часткові показники	Ефективність реклами	Аналіз охоплення аудиторії, рівня відгуків, конверсії.
	Результативність стимулювання збуту	Вимірюється кількістю проданих одиниць, відсотком погашених купонів.
Результативні показники		
Рівень лояльності клієнтів	Відсоток клієнтів, які повторно здійснюють покупки	Вимірюється через повторні продажі, опитування клієнтів.
	Кількість позитивних відгуків	Контент-аналіз відгуків у ЗМІ та соцмережах.
Поведінкові зміни	Частота покупок серед охопленої аудиторії	Аналіз змін у споживчій поведінці.
	Відсоток осіб, які змінили ставлення до бренду	Опитування аудиторії до і після комунікаційних заходів.

Джерело: [45]

Комплексний підхід до оцінки ефективності комунікаційної стратегії підприємства включає використання як кількісних, так і якісних показників. Комунікативна ефективність дозволяє оцінити взаємодію підприємства з цільовою аудиторією. Ці показники відображають рівень впізнаваності бренду, охоплення аудиторії та здатність заходів привернути увагу споживачів. Вони слугують основою для аналізу того, наскільки ефективно працює комунікаційна стратегія в сенсі інформування і залучення. Економічна ефективність фокусується на раціональності використання ресурсів. Зокрема, коефіцієнт економічної ефективності та питома вартість контакту дають змогу виміряти вартість досягнутих результатів і порівняти їх із затратами. Це важливо для максимізації рентабельності комунікаційної стратегії.

Узагальнюючі показники забезпечують аналіз загального впливу стратегії на цільову аудиторію, даючи змогу виміряти конверсію та ефективність комунікаційних заходів у масштабах усього підприємства. Результативні показники підкреслюють поведінкові зміни, рівень лояльності та задоволення клієнтів, що допомагає оцінити довгостроковий ефект стратегії.

Комунікативна ефективність забезпечує досягнення початкових етапів залучення та інформування аудиторії, що є основою для економічної ефективності. Без належного охоплення аудиторії, навіть високі витрати можуть не принести бажаних результатів. Водночас економічні показники вказують на те, наскільки ці комунікаційні зусилля є виправданими з фінансової точки зору.

Запропонована система показників дозволяє не лише оцінити поточний стан ефективності комунікаційної стратегії, а й визначити напрями її вдосконалення. Регулярне використання цих показників сприяє своєчасному виявленню проблем, адаптації стратегії до змін на ринку та покращенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, підприємства можуть досягати довгострокових результатів, які включають як економічні вигоди, так і зростання іміджу та лояльності клієнтів.

Комплексний підхід до оцінки ефективності комунікаційної стратегії підприємства включає використання кількісних та якісних показників, що дозволяє оцінити не лише економічний ефект, але й вплив на імідж, лояльність аудиторії та поведінкові зміни. Регулярне проведення оцінок сприятиме вдосконаленню стратегії та досягненню її цілей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні та методичні засади формування комунікаційної стратегії підприємства. Проведено аналіз основних підходів до визначення сутності комунікації, зокрема трансмісійного, діяльнісного, соціального та математичного підходів. На основі їх характеристик виявлено, що комунікація є багатограним явищем, яке охоплює різні аспекти взаємодії між суб'єктами через передачу інформації, формування соціальних зв'язків та координацію дій. Це створює підґрунтя для її застосування у бізнесі як стратегічного інструменту досягнення цілей.

Проаналізовано концепцію комунікаційної стратегії, її місце та значення в діяльності підприємства. Визначено, що комунікаційна стратегія є інтегрованим підходом до управління інформаційними потоками, спрямованим на досягнення бізнес-цілей, формування довготривалих зв'язків із аудиторією, управління репутацією та створення конкурентних переваг. Особливий акцент зроблено на її багатогранності, гнучкості та здатності об'єднувати маркетингові, креативні та медійні компоненти.

Досліджено методологічні підходи до формування комунікаційної стратегії, серед яких моделі COMBI, SMART-комунікації та RACE Framework. Кожна з них орієнтована на різні аспекти комунікаційного процесу – від поведінкових змін до інтеграції цифрових і традиційних каналів. Виявлено, що вибір моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей і доступних ресурсів. Використання цих моделей сприяє чіткому плануванню,

оперативній адаптації до ринкових змін і досягненню довгострокових результатів.

Проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційної стратегії. Систематизовано основні групи показників, які включають комунікативну, економічну ефективність, узагальнюючі та результативні показники. Визначено, що ефективність комунікаційної стратегії залежить як від рівня охоплення аудиторії, так і від раціонального використання ресурсів. Комплексна оцінка дозволяє підприємствам вчасно ідентифікувати недоліки, адаптувати стратегію до змін і забезпечувати її результативність.

Таким чином, у розділі сформовано теоретичну та методичну базу для подальшого вивчення процесів розробки та впровадження комунікаційних стратегій. Виявлено, що ефективна комунікаційна стратегія є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТерА»ТА ЇЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів України

Сучасна кондитерська галузь України стикається з численними викликами, які суттєво впливають на її розвиток та конкурентоспроможність. Серед ключових проблем варто виділити економічну нестабільність, зміну споживчих вподобань, посилення конкуренції на міжнародних ринках та вплив глобальних трендів. Зокрема, сучасні тенденції здорового харчування, зростання попиту на екологічно чисту продукцію та інновації у виробництві змушують підприємства адаптуватися до нових вимог ринку.

Проте найбільшим випробуванням для вітчизняної кондитерської промисловості стала повномасштабна війна, що розпочалася через збройну агресію російської федерації. У 2022 році наслідки воєнних дій завдали значної шкоди галузі: майже 20% підприємств зазнали серйозних втрат, включаючи руйнування інфраструктури, зупинку виробництва та закриття бізнесів [33]. Війна спричинила зміну логістичних маршрутів, ускладнення доступу до сировини та проблеми з постачанням готової продукції на внутрішній і зовнішній ринки. Крім того, суттєво знизилась купівельна спроможність населення, що змусило виробників переглядати цінову політику та асортимент. Незважаючи на ці виклики, українські виробники демонструють стійкість і здатність до адаптації. Деякі компанії змогли відновити виробництво в інших регіонах країни або перенести його за кордон. Крім того, спостерігається зростання інтересу до української продукції на міжнародному ринку, оскільки споживачі цінують високу якість та унікальність вітчизняних кондитерських виробів.

На сьогодні підприємства кондитерської галузі розташовані у всіх регіонах України, що свідчить про широкий географічний розподіл

виробництва. Діючі підприємства, які займаються виготовленням різних видів кондитерської продукції, представлені в усіх областях країни. Розподіл кількості активних виробників за категоріями продукції наведено у таблиці 2.1.

Продукцію кондитерської галузі країни можна поділити за основними видами на:

1. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
2. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
3. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [4].

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств, що здійснюють виробництво кондитерської продукції різних видів 2021-2023 рр.

Продукція	Рік			Відхилення 2023/2021 р.р	
	2021	2022	2023	+/-	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	5286	4633	5477	171	3,23
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	4347	3835	4585	238	5,47
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	795	665	746	-49	-6,16

Джерело: [16]

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можна відзначити різну динаміку змін у кількості підприємств, які займаються виробництвом різних видів продукції у 2021-2023 роках. Зокрема, кількість підприємств, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, зросла на 171 одиницю (3,23%), що свідчить про стабільність цього сегмента. Також позитивну динаміку демонструє

сегмент виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, де кількість підприємств збільшилася на 238 одиниць (5,47%). Це вказує на зростання попиту на дані види продукції та активізацію діяльності виробників. Натомість сегмент виробництва сухарів, сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання зазнав скорочення кількості підприємств на 49 одиниць (-6,16%), що може бути пов'язано із зниженням попиту або труднощами у виробництві. Таким чином, аналіз свідчить про загальну позитивну тенденцію у більшості сегментів, що є важливим фактором для подальшого розвитку галузі.

Наступним кроком буде аналіз обсягів виробництва цієї продукції для більш глибокого розуміння її динаміки.

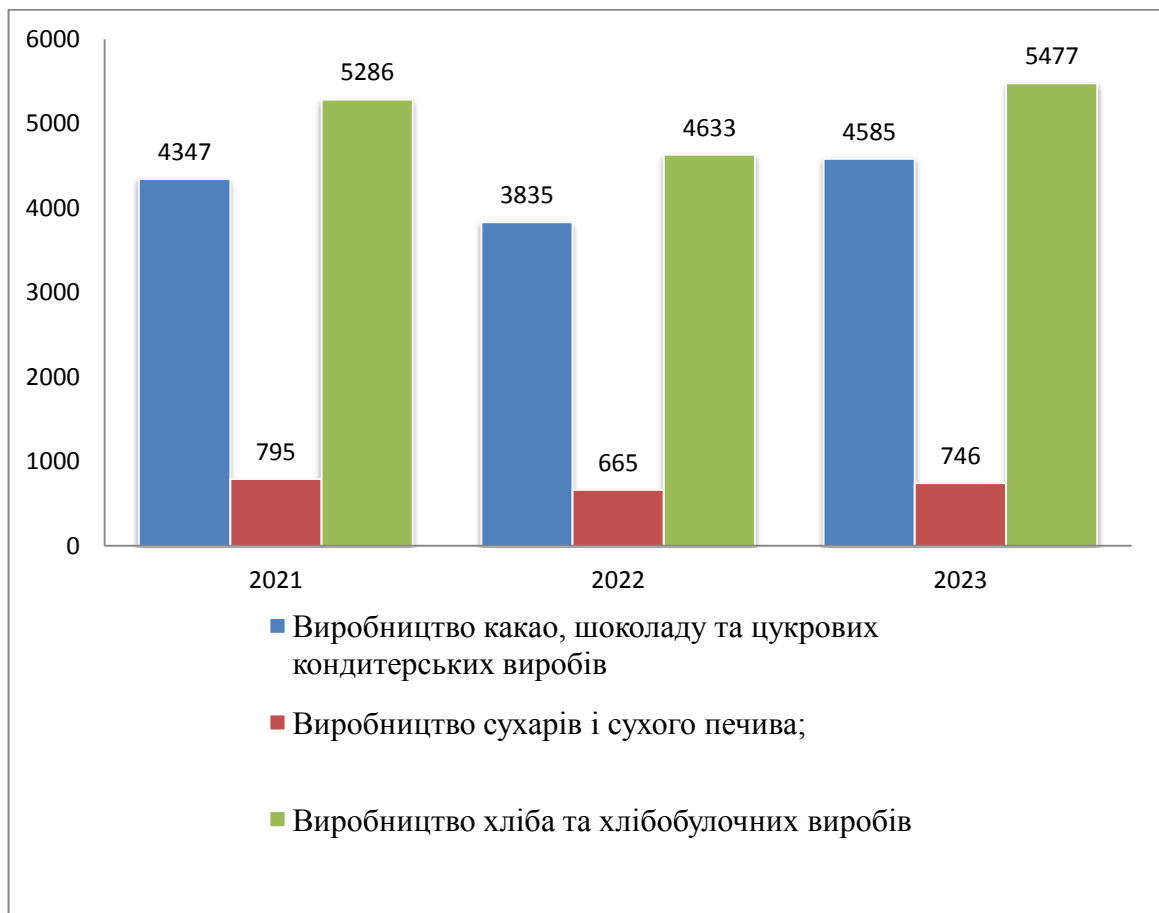


Рис.2.1. Динаміка кількості підприємств кондитерської галузі за видами продукції у 2021-2023 роках

Джерело: [16]

Таким чином, аналіз кількості підприємств кондитерської галузі в Україні за 2021-2023 роки демонструє зростання активності у виробництві какао,

шоколаду та цукрових кондитерських виробів, що свідчить про стабільний розвиток цього сегмента. Перейдемо до аналізу обсягів виготовлення кондитерської продукції, що дозволить більш детально оцінити загальну динаміку виробництва та тенденції розвитку галузі – табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні види кондитерського виробництва в Україні та зміни обсягу реалізованої продукції (по роках 2021- 2023), млн. грн. без ПДВ

Продукція	Рік			Відхилення 2023/2021 р.р	
	2021	2022	2023	+/-	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	24697,2	21456,0	25372,3	675,09	2,73
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	26688	14791,1	19091,7	-7596,2	-28,46
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	17786,2	12510,8	13881,4	-3904,8	-21,95

Джерело: [16]

Аналізуючи зміни в обсягах реалізованої продукції у період 2021-2023 років (рис.2.2), слід зазначити, що кондитерська галузь України зазнала суттєвих впливів внаслідок війни, окупації частини територій країни та проблем із постачанням. Стабільність і незначне зростання (2,73%) спостерігається лише у сегменті виробництва хліба, хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання, що пов'язано з незмінним попитом на основні продукти харчування. Натомість суттєве скорочення у виробництві какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (-28,46%), а також у виробництві сухарів, печива та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання (-21,95%) є наслідком руйнування підприємств у

зонах бойових дій, порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції, а також зниження купівельної спроможності населення

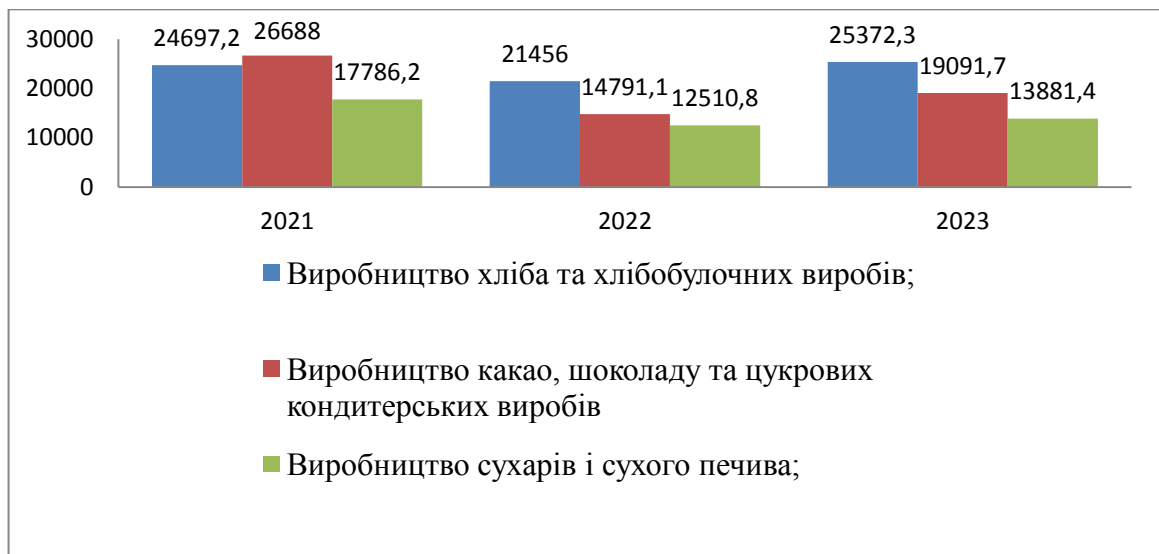


Рис.2.2. Динаміка обсягу реалізованої продукції кондитерської галузі за видами продукції у 2021-2023 роках

Джерело: [16]

Основним видом кондитерських виробів залишаються борошняні вироби (43,49%), тоді як частка виробів із високим вмістом какао/шоколадних та цукристих виробів становить відповідно 32,72% та сухе печиво виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 23,79% - рис. 2.3

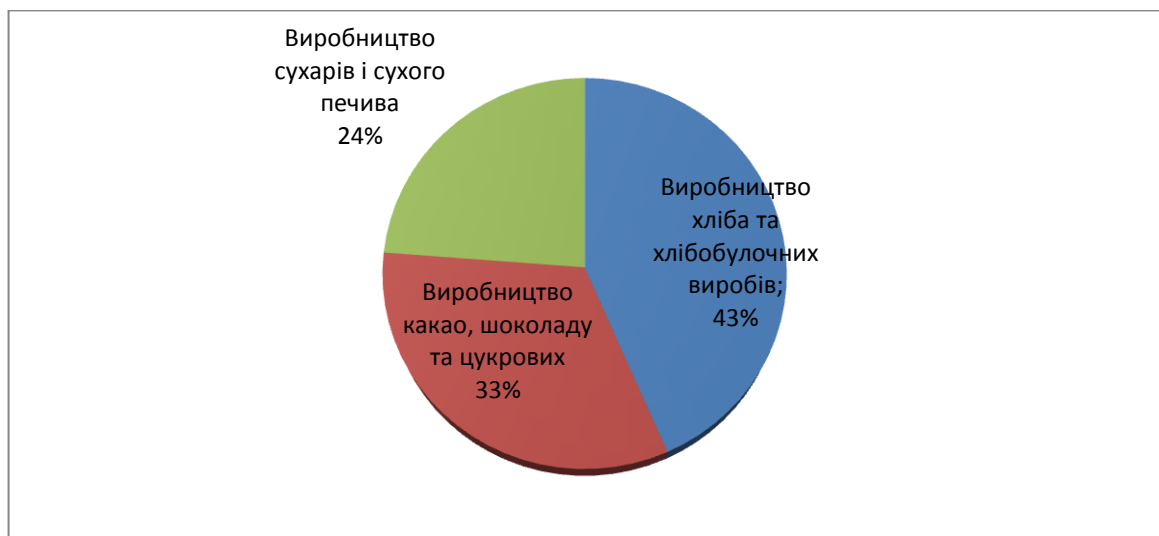


Рис.2.3. Структура виробництва кондитерських виробів за категоріями

Джерело: узагальнено автором

Згідно з даними Державної служби статистики України та Державної митної служби України, попри наявність розвинутого вітчизняного виробництва кондитерських виробів, обсяги імпортованих поставок традиційно залишалися високими. У 2023 році в Україну було імпортовано близько 79,1 тисячі тонн кондитерських виробів усіх категорій на суму 288,4 мільйона доларів США (зменшення порівняно з попереднім роком на 3,6% у фізичних показниках і на 12,6% у грошовому вираженні – таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Імпорт кондитерських виробів в Україну у 2022-2023 роках, тис. тонн

Категорія продукції	2021	2022	Відхилення, %
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	25,1	33,2	+32,4
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	40,0	32,3	-19,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	17,0	13,6	-19,9
ВСЬОГО	82,1	79,1	-3,6

Джерело: [16]

Внутрішній ринок солодоців в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. У цій галузі працює близько 750 підприємств. Великі виробники, які займають близько 10% ринку, змушені змагатися за увагу споживачів з невеликими регіональними компаніями та торговельними мережами, що мають власні пекарні. Варто також зазначити, що в Україні досить розвинуте приватне виробництво простих кондитерських виробів. Таке виробництво не є предметом статистичних спостережень.

До провідних виробників кондитерської продукції в Україні належать такі компанії, як «Roshen», «Mondeliz», «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-

Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер» та інші [23]. Їхні ринкові частки відображено на рис. 2.4.

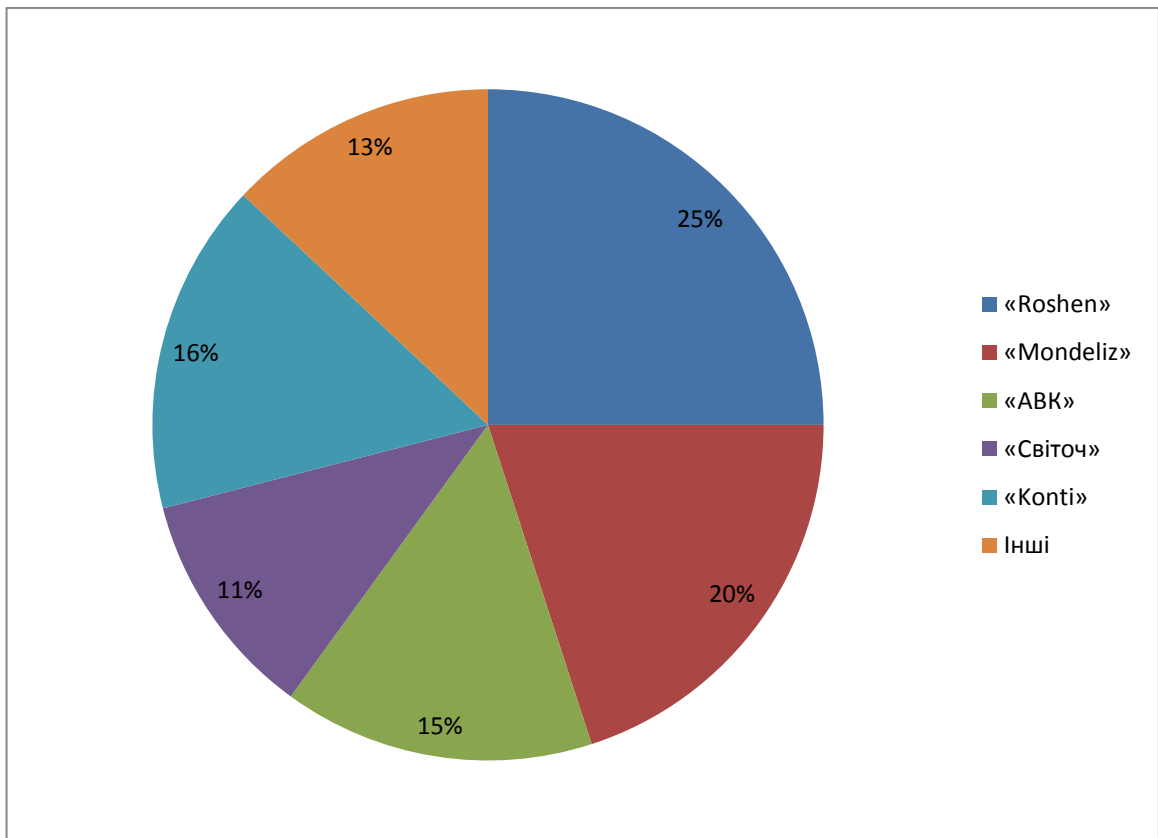


Рис.2.4. Частки підприємств кондитерського ринку України, 2023

Джерело:[23]

Ринок кондитерських виробів має чітко виражену сезонність. Найбільший обсяг продукції споживається у весняно-літній період, тоді як взимку попит знижується. Проте перед святами попит значно зростає: на День святого Валентина та 8 Березня популярністю користуються цукерки у подарункових упаковках, на Великдень перевага надається солодощам на вагу, а напередодні Нового року збільшується продаж продукції всіх категорій.

Щодо вікової структури споживачів, то вона представлена на рис. 2.5. Як свідчить діаграма, у вибірку увійшли майже всі вікові групи, за винятком дітей. Хоча саме вони часто є основними споживачами солодощів, однак не здійснюють покупки самостійно.

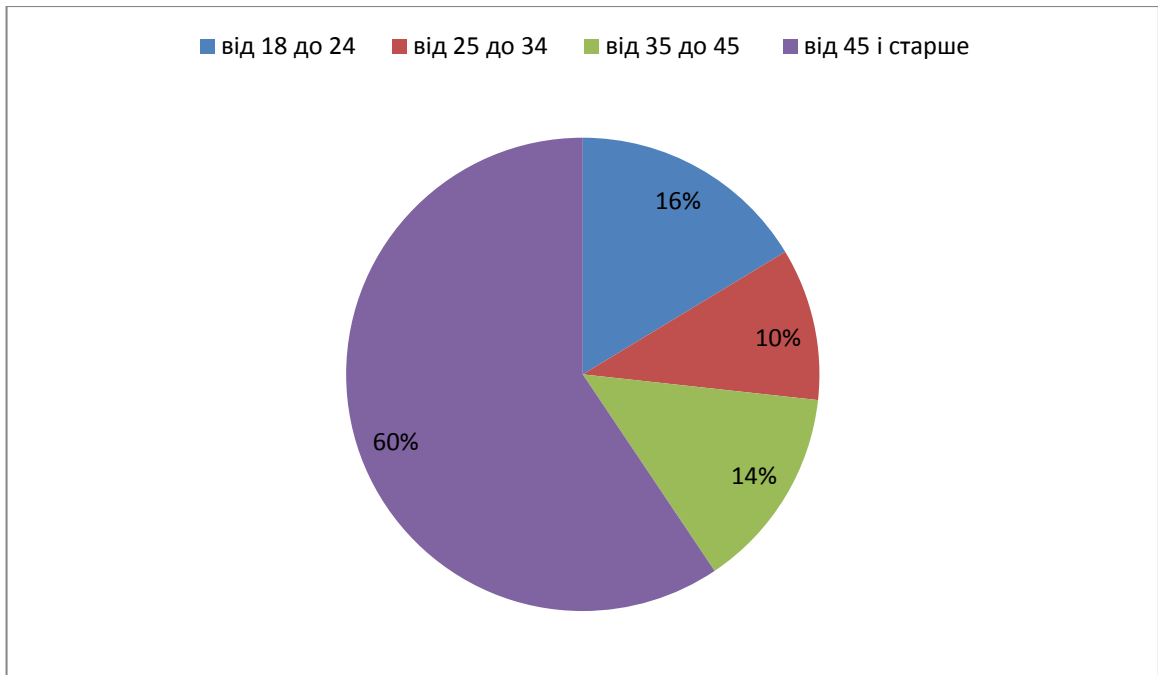


Рис. 2.5. Вікова структура споживачів кондитерської продукції

Джерело:[7]

Сегментація ринку кондитерських виробів можлива за різними критеріями. Одним із основних є мета покупки. Найчастіше солодощі купують у таких випадках:

- як подарунок (наприклад, торти чи цукерки в упаковці);
- для себе або членів сім'ї (печиво, різноманітні цукерки);
- для коханої людини (оригінальні солодощі, вироби у формі сердець, торти);
- за іншими потребами чи нагодами.

Для просування кондитерської продукції необхідно застосовувати різні маркетингові заходи, оскільки споживачі мають різні критерії вибору. Наприклад, купуючи солодощі для себе, покупці зазвичай звертають увагу на якість і перевіреність продукту. У випадку ж придбання солодощів у подарунок, основний акцент робиться на привабливість упаковки та її дизайн.

За сімейним станом ринок кондитерських виробів можна сегментувати так:

- см'ї з маленькими дітьми переважно купують дитячі солодощі;

– неодружені пари купують солодоші для себе або як подарунок, схожу поведінку демонструють і сімейні пари без дітей, які задовольняють власні вподобання.

Ціновий аспект також відіграє важливу роль у сегментації:

- споживачі, що обирають недорогі вироби – це здебільшого пенсіонери, студенти або люди з низьким рівнем доходу;
- споживачі, що купують солодоші преміум-класу – переважно люди з високими доходами;
- ті, хто не зважає на ціну – зазвичай купують продукцію, виходячи з інших критеріїв, таких як якість або бренд.

Цінова сегментація часто тісно пов'язана з рівнем доходу споживачів: чим вищий дохід, тим більш дорогі вироби зазвичай купують.

З точки зору психографічного підходу, упаковка відіграє важливу роль. Споживачів можна розділити на такі групи:

- особи, які надають перевагу яскравій та оригінальній упаковці, що часто впливає на їхній вибір;
- особи, які шукають незвичайні форми та смаки продукції, пред'являючи підвищені вимоги до товару;
- особи, які не зважають на зовнішній вигляд, але обирають перевірені вироби або продукцію відомих брендів.

Сегментація за віком також є чітко вираженою:

- підлітки та молодь надають перевагу шоколадним батончикам та іншим подібним виробам;
- люди середнього віку обирають широкий асортимент продукції, включаючи печиво, торти та цукерки;
- пенсіонери віддають перевагу недорогим і м'яким солодошам, які легше сприймаються організмом, наприклад, печиву чи м'яким тортам.

Таким чином, ринок кондитерських виробів демонструє значну різноманітність споживачів за віком, уподобаннями, фінансовими

можливостями та психологічними особливостями, що зумовлює різноманітність попиту та підходів до його задоволення.

Рівень конкуренції на внутрішньому ринку України оцінюється як високий, незважаючи на дію воєнного стану в країні. Основними конкурентами є українські кондитерські фабрики, що виробляють понад 300 основних зразків солодкої продукції, середні та малі підприємства (до 30–50 зразків продукції), імпортери та приватні виробники. Загалом рівень конкуренції визначається такими факторами як цінові характеристики, якісні та смакові показники, якісна маркетингова політика, комерційні зв'язки та інші фактори - рис.2.5.

Цінові характеристики. Ціна кондитерських виробів була і залишається одним із визначальних факторів конкуренції. Значні коливання курсу гривні стосовно основних світових валют спричинили зростання цін на імпортовану продукцію та деякі базові сировинні матеріали (какао-масло, пальмова олія тощо), що вплинуло на ціни вітчизняних виробників. Попри це, українські кондитерські вироби успішно конкурують із відомими світовими брендами за співвідношенням ціни та якості.

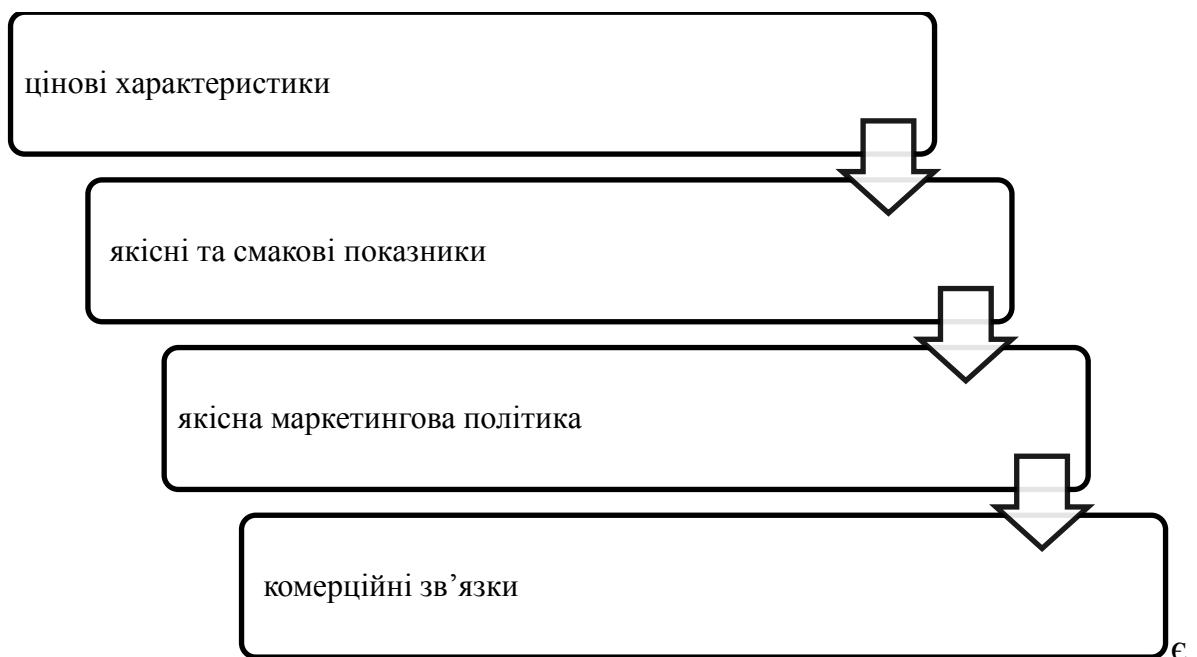


Рис.2.5. Основні чинники конкуренції на ринку кондитерських виробів

Джерело:[7]

Якісні та смакові показники. Визначальними факторами вибору кондитерських виробів є їхня якість і смакові властивості, особливо для преміум-класу чи продукції для дітей. Водночас на ринку присутня значна частка дешевої продукції сумнівного походження, яка здебільшого реалізується через канали без підтвердження походження та безпеки.

Якісна маркетингова політика. Просування кондитерських виробів відбувається через багаторівневі маркетингові кампанії, що включають рекламу, презентації та ділові заходи для різних сегментів споживачів. Це сприяє формуванню позитивного іміджу продукції.

Комерційні зв'язки. Українські торгові мережі мають довгострокові відносини з постачальниками, що дозволяє контролювати якість продукції та ефективно вводити новинки, слідуючи світовим трендам.

Інші фактори. Конкурентною перевагою є швидкість постачання та наявність товарних запасів, особливо у святкові періоди. Виробники мають розвинену складську інфраструктуру та логістичні рішення, які забезпечують потреби споживачів та ритейлу.

Рівень виробничої інфраструктури кондитерського ринку оцінюється як розвинений. На ринку працюють підприємства з достатніми виробничими потужностями та обладнанням. Водночас частина підприємств зруйнована, пошкоджена або знаходиться під окупацією.

Попри надзвичайно складні умови, спричинені війною, руйнуванням інфраструктури, обстрілами, енергетичними кризами та відтоком робочої сили, національна кондитерська промисловість продемонструвала здатність зберігати свій виробничий потенціал. У 2023 році на ринок вплинули кілька ключових факторів, які значною мірою визначили його розвиток.

Перш за все, активні бойові дії та воєнний стан суттєво ускладнили роботу багатьох підприємств, особливо тих, що знаходяться в зонах бойових дій або поблизу лінії фронту. Руйнування виробничих потужностей та порушення ланцюгів постачання стали серйозними викликами для стабільності

галузі. Логістичні труднощі, ускладнені перебоями з постачанням енергоносіїв, також вплинули на ефективність виробництва та дистрибуції продукції, що змусило компанії шукати альтернативні шляхи доставки сировини та готової продукції.

Додатковий вплив мав глобальний тренд на популяризацію здорового харчування. Споживачі почали більше звертати увагу на склад продукції, віддаючи перевагу товарам із натуральними та корисними інгредієнтами. Це змусило виробників адаптувати свої асортименти, впроваджувати нові рецептури та вдосконалювати виробничі процеси.

Консолідація великих гравців ринку стала важливим аспектом виживання галузі. Великі компанії змогли використати свої ресурси для стабілізації бізнесу, перенесення виробництва в безпечніші регіони та утримання позицій на ринку. Водночас зростання вартості сировини, такої як какао, пальмова олія та цукор, створило додаткове навантаження на виробників, змушуючи їх підвищувати ціни або шукати способи оптимізації витрат. Таким чином, попри численні виклики, національна кондитерська промисловість виявила стійкість, змогла адаптуватися до складних умов і продовжити свою діяльність, зберігаючи важливе місце в економіці країни.

Оскільки ПрАТ «ТерА» є відносно невеликим підприємством і діє переважно в західному регіоні України, важливо провести детальний конкурентний аналіз для визначення його позиції серед основних гравців ринку кондитерських виробів регіону, що дозволить оцінити сильні й слабкі сторони конкурентів, а також визначити можливості для покращення діяльності підприємства. Основними конкурентами ПрАТ «ТерА» є ТОВ «КД «ВАЦАК», ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ» та ТОВ «РОДИНА КМ». Нижче подано порівняльний аналіз цих підприємств за ключовими показниками – таблиця 2.4.

На основі порівняльного аналізу конкурентів ПрАТ «ТерА» можна зробити висновок, що кожна з представлених компаній має унікальні сильні сторони та виклики. ТОВ «КД «ВАЦАК» демонструє динамічний розвиток, зокрема значне зростання доходів і чистого прибутку за останні три роки. Це

свідчить про ефективність бізнес-стратегії компанії, яка активно розширює свою географію збуту у західних та центральних регіонах. Важливу роль відіграє розвиток фірмових точок продажу, що дозволяє компанії краще контролювати якість продукції та забезпечувати доступність для кінцевого споживача.

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «ТерА» на ринку
кондитерських виробів Західного регіону**

Критерій	ТОВ «КД «ВАЦАК»	ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ»	ТОВ «РОДИНА КМ»	ПрАТ «ТерА»
1	2	3	4	5
Географічне охоплення	Початково зосереджене у Вінницькій області. Активно розширюється в центральні та західні регіони (Хмельницька, Тернопільська, частково Львівська, Рівненська області). Продукція доступна в мережах супермаркетів та у фірмових точках продажу.	Основні потужності у Львові. Продукція поширюється по всій Україні через національні мережі та власну дистрибуцію. Експорт у країни Східної Європи та Балтії. Переваги завдяки міжнародній підтримці (Nestlé).	Засноване в західній Україні (Івано-Франківська, Тернопільська області). Основні ринки: Львівська, Чернівецька, Закарпатська області. Збільшення присутності у центральних областях. Продукція у місцевих і деяких всеукраїнських мережах.	Основна діяльність зосереджена в Тернопільській області. Поступово розширює присутність у сусідніх західних регіонах (Львівська, Івано-Франківська). Продукція представлена у місцевих торговельних мережах і частково у всеукраїнських мережах супермаркетів.
Фінансовий стан	Фінансовий стан підприємства демонструє значне зростання за останні роки. Доходи зросли з 131,8 млн грн (2020 р.) до 798,6 млн грн (2023 р.). Чистий прибуток збільшився з 1,48 млн грн (2020 р.) до 36,25 млн грн (2023 р.).	Має стабільні доходи у діапазоні від 2,56 до 2,63 млрд грн за останні чотири роки. Чистий прибуток у 2023 р. становить 108,9 млн грн, що контрастує зі збитком у 2022 р. (-91,4 млн грн) і свідчить про відновлення фінансової стабільності.	Показує впевнений розвиток. Доходи зросли з 115,9 млн грн (2020 р.) до 257,2 млн грн (2023 р.). Чистий прибуток збільшився з 0,81 млн грн (2020 р.) до 21,8 млн грн (2022 р.) та 19 млн грн (2023 р.).	За підсумками 2022–2023 років підприємство продемонструвало суттєве зростання чистого доходу від реалізації (з 44,3 млн грн до 83,0 млн грн, що становить +87,36%). Чистий прибуток збільшився на 67,74% (з 124 тис. грн до 208 тис. грн).

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5
Маркетинг та просування	Здійснює регіональні рекламні кампанії (місцеве ТБ, радіо). Бере участь у локальних ярмарках та фестивалях. Активно розвиває фірмові точки продажу (брендовані магазини, кондитерські лавки). Помірна активність у соцмережах.	Використовує ширококомаштабну телевізійну та цифрову рекламу. Проводить промоакції у великих торговельних мережах. Має високу впізнаваність бренду завдяки історії виробництва, що сягає приблизно 1990-х років. Активно співпрацює з відомими брендами та розвиває соцмережі.	Орієнтується на регіональних споживачів. Використовує “домашні” рецептури та натуральні інгредієнти. Рекламує продукцію на місцевому радіо, білбордах, підтримує регіональні заходи. Онлайн-присутність поки що обмежена, проте має тенденцію до зростання.	Позиціонує себе як локальний виробник із високою якістю та натуральними інгредієнтами. Здійснює переважно регіональні рекламні кампанії, бере участь у виставках-ярмарках, співпрацює з місцевими закладами. Посилює активність у соцмережах та розвиває онлайн-магазин.
Асортимент / основні продукти	Спеціалізується на свіжих тортах, тістечках, рулетах і здобній випічці. Додатково виготовляє торти на замовлення та фірмові десерти.	Спеціалізується на шоколадних виробках (плитках, батончиках), цукерках та глазурованих вафлях. Додатково випускає какао, розчинні напої й вафельні батончики.	Спеціалізується на борошняних кондитерських виробках: печиві, вафлях, бісквітах і рулетах. Додатково виготовляє пряники, кекси й продукцію за “домашніми” рецептурами.	Спеціалізується на вафельних виробках (коржах, тортах, трубочках), пряниках, печиві й дрібноштучній випічці (кексах, тістечках). Додатково пропонує желеино-фруктові солодощі, карамель і сезонні новинки.

Джерело: узагальнено автором

ТОВ «КД «ВАЦАК». Компанія походить з Вінницької області та початково орієнтувалась на місцевий ринок, проте за останні роки активно розширюється у центральних і західних регіонах. Основу асортименту складають свіжі кондитерські вироби: торти, тістечка, рулети та здобна випічка. Власні фірмові точки продажу, брендовані магазини та активна участь у локальних ярмарках посилюють впізнаваність торгової марки. Маркетингова стратегія підприємства орієнтована переважно на регіональні реклами (місцеве ТБ, радіо), що допомагає компанії тісно контактувати з місцевими

споживачами. За фінансовими показниками, «ВАЦАК» демонструє зростання: доходи від 131,8 млн грн у 2020 році до 798,6 млн грн у 2023 році свідчать про динамічний розвиток. Чистий прибуток, що піднявся з 1,48 млн грн до 36,25 млн грн, говорить про підвищення ефективності діяльності та контроль за витратами. Компанія приділяє увагу розширенню асортименту святкових десертів та індивідуальних замовлень, що зміцнює її позиції в сегменті “святкової” випічки. Помірна активність у соцмережах поки що не забезпечує масштабного охоплення, проте дає змогу підтримувати контакт із лояльною аудиторією. Завдяки акценту на традиційні рецептури та свіжість продукції компанія формує імідж надійного виробника, що приваблює постійних клієнтів. Надалі підприємство може збільшити свою частку ринку через посилення онлайн-продажів та просування у всеукраїнських медіа.

ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ». Компанія зі Львова є одним із найбільш впізнаваних брендів на українському кондитерському ринку. Належність до міжнародної корпорації Nestlé відкриває їй доступ до сучасних технологій, інвестицій та значної маркетингової підтримки. Головним сегментом продукції є шоколадні вироби: плитки, батончики, цукерки, а також вафельні та глазуровані продукти. Завдяки широкій дистрибуції «СВІТОЧ» присутній у національних і міжнародних торгових мережах, що дозволяє зберігати великий обсяг збуту. У фінансовому плані компанія утримує стабільний рівень доходів від 2,56 до 2,63 млрд грн і в 2023 році вийшла з від’ємного балансу, отримавши 108,9 млн грн чистого прибутку. Така зміна після збитків 2022 року говорить про гнучкість і швидку реакцію керівництва на ринкові виклики. Маркетингові активності включають масштабні телевізійні кампанії, digital-рекламу, промоакції та колаборації з іншими відомими брендами. Висока впізнаваність «СВІТОЧ» базується на тривалій історії та сталих асоціаціях із якісним шоколадом. Компанія пропонує багатий вибір продуктів, намагаючись задовольнити різні смаки й формати споживання. Попри розміри та міжнародну підтримку, основним викликом залишається посилення позицій у сегментах

борошняної та дрібноштучної випічки, де інші гравці ринку успішніше працюють із локальними споживачами.

ТОВ «РОДИНА КМ». Підприємство бере свій початок у західній Україні та зосереджується на виробництві борошняних кондитерських виробів: печива, вафель, бісквітів і рулетів. Використання “домашніх” рецептур і натуральних інгредієнтів дозволило сформувати репутацію виробника, орієнтованого на здоров’я і традиції. Компанія активно працює на ринках Львівської, Чернівецької та Закарпатської областей, поступово виходячи на центральні регіони. У фінансовому плані спостерігається стале зростання, про що свідчить підвищення доходів від 115,9 млн грн у 2020 році до 257,2 млн грн у 2023 році. (5) Чистий прибуток також збільшується: з 0,81 млн грн у 2020 році до 21,8 млн грн у 2022 та 19 млн грн у 2023 році. Маркетингова діяльність підприємства здебільшого зосереджена на локальних каналах комунікації: місцевому радіо, білбордах, а також участі в регіональних заходах. Незважаючи на відносно невисоку активність у соцмережах, компанія поволі збільшує онлайн-присутність, особливо орієнтуючись на молодих споживачів. Завдяки фокусу на натуральній і “домашній” продукції «РОДИНА КМ» успішно конкурує з великими гравцями, які часто пропонують більш стандартизований асортимент. Обмеженість рекламного бюджету та менша відомість бренду на загальнодержавному рівні є викликами, що можуть стримувати експансію. У перспективі подальше розширення збуту та інвестування у цифровий маркетинг можуть зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку.

ПрАТ «ТерА». Підприємство має основні виробничі потужності в Тернопільській області, проте поступово збільшує свою присутність у сусідніх регіонах, зокрема Львівській та Івано-Франківській областях. Асортимент продукції включає вафельні вироби (коржі, трубочки, торти), пряники, печиво та різноманітні дрібноштучні вироби на основі натуральних інгредієнтів. ПрАТ «ТерА» продовжує закріплюватися на ринку кондитерських виробів Західного регіону, істотно нарощуючи чистий дохід від реалізації: з 44,3 млн грн у 2022 р. до 83,0 млн грн у 2023 р. (+87,36%). Паралельно спостерігається підвищення

чистого прибутку з 124 тис. грн до 208 тис. грн (+67,74%), що свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу та відносну ефективність управлінських рішень. Маркетингова стратегія компанії передбачає переважно регіональну присутність у традиційних ЗМІ та співпрацю з місцевими закладами. Акцент на натуральних та якісних інгредієнтах допомагає формувати позитивний імідж “локального” виробника, що приваблює споживачів, чутливих до автентичності та здорового харчування. ПрАТ «ТерА» також робить кроки у бік розширення присутності в соцмережах та онлайн-продажів, створивши інтернет-магазин і просуваючись у регіональних групах. Участь у виставках, фестивалях та ярмарках дозволяє завойовувати довіру споживачів та розвивати контакти з торговельними мережами інших областей. Завдяки помірному масштабу та гнучкості компанія швидше адаптується до регіональних вподобань, проте її впізнаваність все ще нижча, ніж у потужних національних брендів. При подальшому вдосконаленні маркетингової політики та виведенні нових лінійок продукції «ТерА» має перспективи закріпитися на конкурентному ринку західного регіону і розширити географію збуту.

Кондитерський ринок Західного регіону України є досить насиченим та динамічним, що підтверджується різноспрямованими стратегіями і стійким зростанням ключових гравців. ТОВ «КД «ВАЦАК» успішно розширюється за рахунок свіжих кондитерських виробів, використовуючи регіональну маркетингову стратегію та формуючи імідж “домашньої” випічки. ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ» лишається лідером за масштабом виробництва і потужностями збуту, завдяки міжнародній підтримці Nestlé та розвиненим маркетинговим кампаніям, зокрема на загальнонаціональному рівні. ТОВ «РОДИНА КМ» орієнтується на борошняні солодощі та стабільно нарощує фінансові показники, роблячи ставку на натуральні інгредієнти і локальну ідентичність, проте поки що не повною мірою використовує інструменти цифрового маркетингу. ПрАТ «ТерА» демонструє помірне зростання і посилює позиції у категорії вафельних та пряничних виробів, що разом з регіональними

рекламними кампаніями та розширенням онлайн-активностей допомагає підвищувати впізнаваність бренду.

Чому обрано саме ці підприємства як основні конкуренти для ПрАТ «ТерА». По-перше, усі чотири компанії мають суттєву присутність на Західному ринку та частково перекривають асортимент «ТерА» (вафлі, печиво, пряники, бісквіти, торти). По-друге, кожна з них реалізує активну маркетингову стратегію в регіоні, конкуруючи за подібну цільову аудиторію. По-третє, попри різні масштаби, усі вони динамічно розвиваються у фінансовому плані й розширюють канали збуту, що ставить їх у безпосередню конкуренцію з «ТерА» за місце на полицях супермаркетів та у свідомості споживача. Таким чином, представлені підприємства найповніше відображають комплекс викликів і можливостей, з якими зіштовхується «ТерА», та дають змогу оцінити власні позиції компанії у контексті регіонального ринку.

Таблиця 2.5 представляє порівняльний аналіз основних конкурентів ПрАТ «ТерА» за десятьма ключовими критеріями, які є важливими для оцінки їхньої конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів. Оцінки (від 1 до 10, де 1 – найгірше, а 10 – найкраще) дають змогу детально проаналізувати сильні та слабкі сторони кожної компанії.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «ТерА» за ключовими критеріями

Критерій	ПрАТ «ТЕРА»	ТОВ «КД «ВАЦАК»	ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ»	ТОВ «РОДИНА КМ»
1	2	3	4	5
Асортимент продукції	7	8	10	8
Цінова політика	9	8	6	8
Якість продукції	8	9	10	9
Впізнаваність бренду	6	7	10	6
Дистрибуція	7	8	10	7
Інноваційність продуктів	6	7	9	7
Обсяг виробництва	6	7	10	6
Рівень сервісу	8	8	9	8
Позиціонування на ринку	7	8	10	7

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
Реклама та маркетинг	6	7	10	6
Всього	70	79	94	72

Джерело: узагальнено автором

Результати конкурентного аналізу представлені на рис.2.6, який ілюструє сукупну оцінку кожного підприємства за всіма ключовими критеріями.

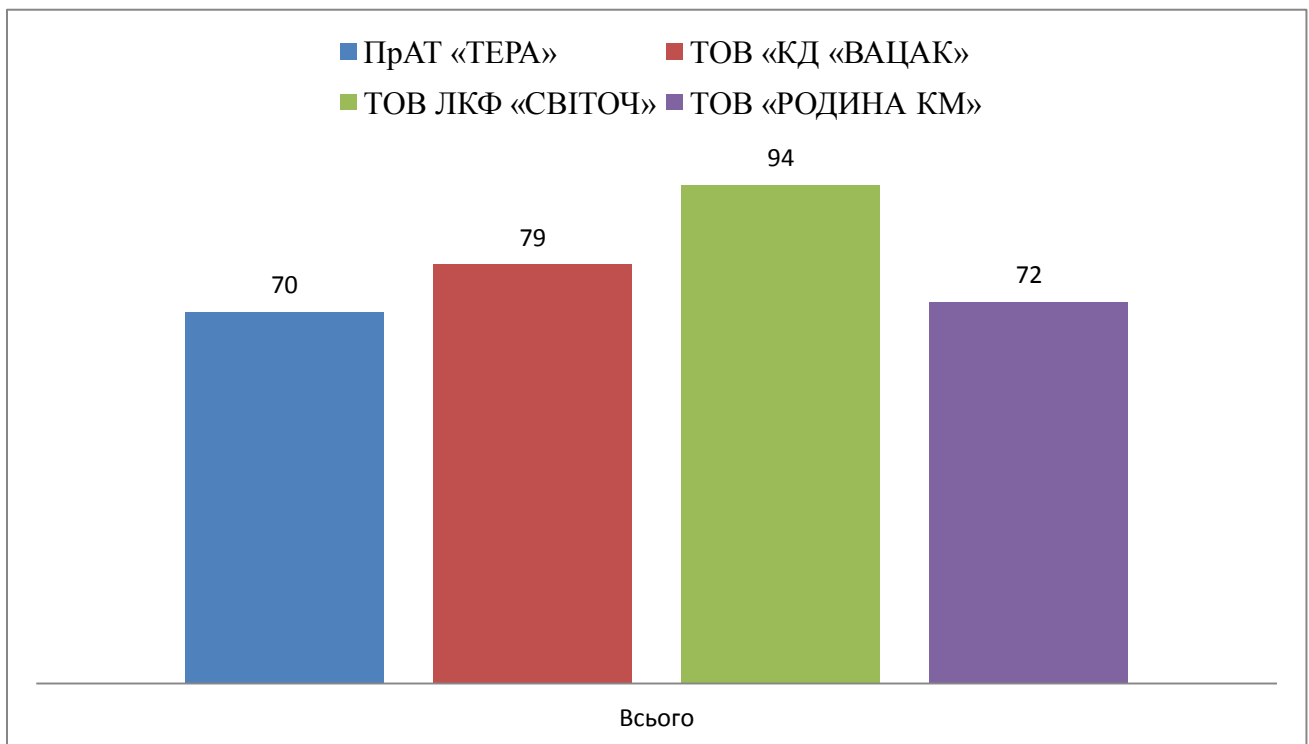


Рис.2.6. Сукупна оцінка конкурентів ПрАТ «ТерА» за ключовими критеріями

Джерело: узагальнено автором

На основі проведеного конкурентного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «ТЕРА» найнижчу позицію серед основних конкурентів на ринку кондитерських виробів у західному регіоні України. Компанія має сильні сторони, такі як якість продукції (8 балів) та вигідна цінова політика (9 балів), які забезпечують її конкурентоспроможність серед локальних споживачів. Проте, слабкі сторони, зокрема низька впізнаваність бренду (6 балів), обмежені обсяги виробництва (6 балів) та недостатня інноваційність (6 балів), стримують її зростання на ринку. Ці аспекти вказують на необхідність активізації

маркетингових зусиль і розширення дистрибуції, щоб посилити позиції компанії у конкурентному середовищі.

ТОВ «КД «ВАЦАК» демонструє збалансовані показники з високими оцінками у якості продукції, дистрибуції та рівні сервісу (усі 8–9 балів). Ця компанія активно розширюється в центральних і західних регіонах, що забезпечує їй поступове зростання загальної конкурентоспроможності. Водночас обмежена активність у національних маркетингових кампаніях є її слабкою стороною, що може знижувати ефективність розвитку за межами регіону. Лідером серед конкурентів є ТОВ ЛКФ «СВІТОЧ», який отримав найвищі оцінки за такими критеріями, як асортимент продукції, впізнаваність бренду, обсяги виробництва та маркетинг (9–10 балів). Його сильна підтримка міжнародної корпорації Nestlé забезпечує фінансову стабільність і доступ до інновацій, що дозволяє зберігати домінуючу позицію на ринку.

ТОВ «РОДИНА КМ» демонструє стабільний розвиток, орієнтуючись на локального споживача та використовуючи "домашній" підхід у рецептурі продукції. Водночас її обмежена активність у цифрових медіа та регіональне охоплення є факторами, що стримують подальший розвиток компанії. Загальний бал конкурентів показує, що ПрАТ «ТЕРА» має потенціал для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом впровадження інновацій, розширення маркетингової діяльності та збільшення обсягів виробництва.

Узагальнюючи, ринок кондитерських виробів України зазнав суттєвих змін у період 2021–2023 років через вплив економічних, соціальних та воєнних факторів. Війна значно ускладнила діяльність галузі через руйнування інфраструктури, логістичні труднощі та зниження купівельної спроможності населення. Водночас на ринку спостерігається адаптація виробників до нових умов: перенесення виробництва в безпечні регіони, впровадження інновацій та адаптація до зростаючого попиту на здорові й екологічні продукти. Сегмент хлібобулочних виробів демонструє стабільність, тоді як виробництво шоколадної та цукрової продукції зазнало скорочення через зменшення експорту й ускладнення постачання сировини. Попри це, великі компанії

зберігають домінування на ринку, впроваджують нові підходи до маркетингу та покращують якість продукції. Ринок характеризується високою конкуренцією між великими виробниками, регіональними компаніями та імпортерами, що стимулює розвиток нових продуктів і вдосконалення бізнес-процесів.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ТерА»

ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виготовленні та реалізації кондитерських виробів. Засноване у 1945 році, підприємство має багаторічну історію. Основні етапи розвитку – рис. 2.7.



Рис.2.7. Історичний розвиток ПрАТ «ТерА»

Джерело: [29]

У сучасних умовах ПрАТ «ТерА» демонструє динамічний розвиток, впроваджуючи інноваційні технології у виробництво, розширюючи асортимент продукції та підвищуючи її якість завдяки автоматизації ключових виробничих процесів. Компанія також приділяє увагу формуванню ефективної системи управління, оптимізації логістики та підвищенню професійного рівня персоналу. Такі кроки забезпечують підприємству не лише збереження конкурентоспроможності на ринку, а й постійне розширення клієнтської бази. Гнучкий підхід до змін у попиті та орієнтація на індивідуальні потреби споживачів дозволяють ПрАТ «ТерА» успішно адаптуватися до ринкових умов і зміцнювати свої позиції.

На сьогодні ПрАТ «ТерА» зосереджене на виготовленні та реалізації кондитерської продукції, а його організаційна структура представлена на рис.2.8.

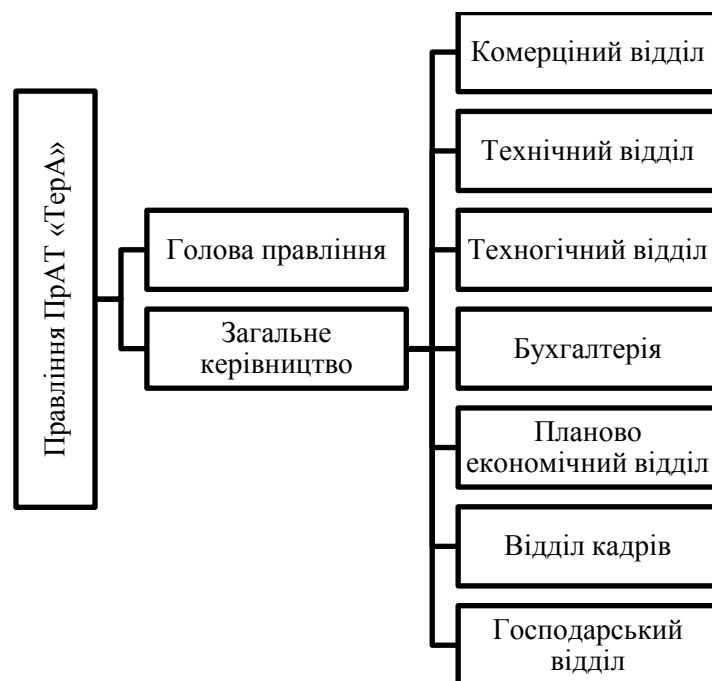


Рис.2.8. Організаційна структура ПрАТ «ТерА»

Джерело: [29]

Організаційна структура управління (ОСУ) кондитерського підприємства ПрАТ «ТерА» побудована за принципом чіткої ієрархії, що забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів. Вона представлена як лінійно-

функціональна модель, яка дозволяє чітко розподілити обов'язки між керівниками різних рівнів та відділами, оптимізуючи процес прийняття рішень. На чолі підприємства знаходиться правління ПрАТ «ГерА», яке є вищим органом управління і забезпечує стратегічний контроль над діяльністю підприємства. Головою правління є особа, що несе відповідальність за прийняття ключових рішень, координацію роботи загального керівництва та нагляд за виконанням основних завдань підприємства.

Загальне керівництво, у свою чергу, відповідає за реалізацію управлінських рішень, контроль за роботою підпорядкованих відділів та оперативне вирішення поточних питань. У складі загального керівництва функціонують кілька ключових відділів, кожен із яких виконує специфічні функції для підтримки діяльності підприємства. Комерційний відділ займається питаннями збуту продукції та забезпечення матеріалів і сировини для виробництва. Його діяльність спрямована на формування і реалізацію збутової політики підприємства, а також управління взаємовідносинами з постачальниками та клієнтами.

Технічний відділ відповідає за підтримку, обслуговування та розвиток виробничих потужностей підприємства. Він забезпечує безперебійну роботу обладнання, впровадження нових технологій у виробництво та контроль технічного стану виробничих ліній. Технологічний відділ виконує функції, пов'язані з розробкою, вдосконаленням і впровадженням технологічних процесів у виробництві кондитерської продукції. Цей відділ також відповідає за контроль якості готової продукції та дотримання технологічних стандартів.

Бухгалтерія здійснює управління фінансовими потоками підприємства, включаючи складання звітності, контроль витрат та доходів, а також розрахунок заробітної плати працівників. Головний бухгалтер координує роботу підлеглих працівників, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових завдань. Планово-економічний відділ виконує функції з моніторингу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, складання фінансових планів, проведення аналізу господарської діяльності та розробки

фінансових стратегій. Він також займається підготовкою інвестиційних проєктів і бізнес-планів.

Відділ кадрів забезпечує управління людськими ресурсами, включаючи підбір персоналу, організацію навчання та підвищення кваліфікації, а також проведення щорічної атестації співробітників. Його завдання полягає у формуванні висококваліфікованого кадрового складу. Господарський відділ відповідає за матеріально-технічне забезпечення, утримання приміщень, організацію ремонтних робіт і забезпечення необхідних умов для роботи інших підрозділів. Така структура дозволяє ПрАТ «ТерА» ефективно організувати діяльність, забезпечуючи взаємодію всіх підрозділів і оптимізацію виробничих та управлінських процесів. Це сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства[26].

На даний час ПрАТ «ТерА» має добре структуровану та оптимізовану виробничу структуру, яка забезпечує ефективну діяльність підприємства у сфері кондитерського виробництва. У складі підприємства функціонують кілька ключових виробничих підрозділів, кожен із яких спеціалізується на виготовленні певних видів продукції.

Вафельно-пряничний цех включає кілька ділянок, які зосереджені на виробництві пряників і вафель. Це забезпечує гнучкість у виробничих процесах і дозволяє оперативно реагувати на попит споживачів у цих категоріях продукції. Виробничі потужності цеху спрямовані на підтримання стабільної якості та дотримання технологічних стандартів.

Цех з виробництва печива та сушки складається з кількох ділянок, які спеціалізуються на виготовленні зтяжного й цукрового печива, а також сушки. Цей цех забезпечує широкий асортимент борошняних кондитерських виробів, які користуються стабільним попитом як на внутрішньому ринку, так і серед експортної аудиторії.

Зефірний цех є ще одним важливим підрозділом підприємства. Він складається з ділянок, які спеціалізуються на виробництві мармеладу, зефіру, цукерок, драже, а також глазурованих кондитерських виробів. Завдяки

сучасному обладнанню цей цех може забезпечувати виготовлення продукції високої якості, яка відповідає стандартам і вподобанням споживачів.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «ТерА» є виробництво широкого асортименту борошняних кондитерських виробів, включаючи торти та тістечка з тривалим терміном зберігання, сухе печиво та сухарі. Окрім цього, підприємство спеціалізується на виготовленні цукрових кондитерських виробів, продукції з вмістом какао й шоколаду, а також здійснює роздрібну торгівлю продовольчими товарами.

Таким чином, виробнича структура ПрАТ «ТерА» охоплює всі ключові етапи кондитерського виробництва, забезпечуючи широкий асортимент продукції для задоволення різних потреб споживачів. Завдяки спеціалізованим цехам і сучасному підходу до організації виробництва підприємство здатне не лише утримувати лідерські позиції на ринку, але й активно розвиватися, впроваджуючи нові види продукції та розширюючи свою клієнтську базу.

ПрАТ «ТерА» забезпечує безперебійне постачання необхідної сировини та матеріалів через співпрацю з перевіреними постачальниками, що спеціалізуються на виготовленні високоякісної продукції. Основними сировинними компонентами є борошно житнє та пшеничне, цукор, мед, маргарин, крохмаль, сухі духи, харчова сіль, харчові добавки та хлібопекарські дріжджі.

Процес закупівель регламентується договорами, які містять усі необхідні деталі, зокрема реквізити постачальника, кількість та якість продукції, умови постачання, ціни та порядок розрахунків. Для ефективного планування закупівель щомісяця або щотижня складається план матеріально-технічного забезпечення, який включає розрахунок потреб у сировині, пакувальних матеріалах, паливі та енергоносіях. Відповідальні особи з кожного підрозділу формують окремі розрахунки, що дозволяє зберегти контроль на всіх етапах постачання.

Рисунок 2.9 ілюструє структуру продукції ПрАТ «ТерА», що дає змогу оцінити асортиментний склад підприємства. Діаграма відображає відсотковий

розподіл основних видів продукції компанії, включаючи печиво, вафлі, цукерки, пряники, сушку, зефір, драже, мармелад та набори. Такий підхід дозволяє зрозуміти, які сегменти є домінуючими в асортименті підприємства, а які займають менш вагому частку.

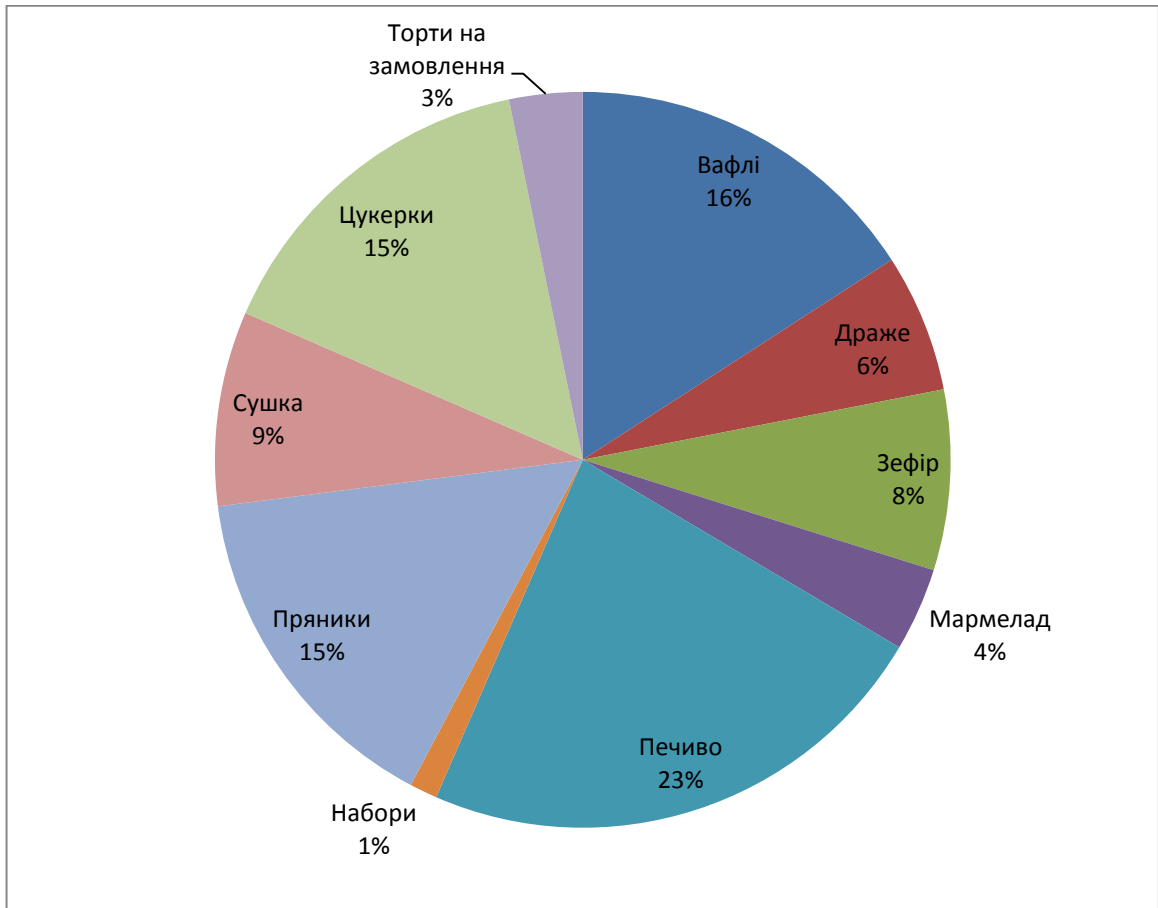


Рис.2.9. Структура продукції ПрАТ «ТерА»

Джерело: узагальнено автором

Структура продукції ПрАТ «ТерА» демонструє широкий асортимент солодощів із домінуванням певних категорій, що відповідають попиту ринку. Основною продукцією підприємства є печиво, яке займає найбільшу частку у виробництві – 23%, що свідчить про стабільний попит на цей вид виробів. Значну частку займають також вафлі (16%), цукерки (15%) і пряники (15%), які є популярними серед споживачів завдяки своїм різноманітним смакам і формам. Меншою мірою представлені такі види продукції, як сушка (9%), зефір (8%), драже (6%), мармелад (4%), торти на замовлення (3%), що орієнтовані на окремі сегменти ринку. Найменшу частку становлять набори – лише 1%, що

може бути пов'язано з їх специфічним попитом або сезонним характером споживання. Такий розподіл у структурі продукції свідчить про орієнтацію підприємства на масові категорії виробів із високою частотою споживання, а також про здатність задовольнити широку аудиторію споживачів завдяки різноманітному асортименту.

ПрАТ «ТерА» використовує багатоканальну систему збуту, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках. Такий підхід забезпечує гнучкість у співпраці з різними типами клієнтів, включаючи дистриб'юторів, гуртових і роздрібних посередників, локальні торговельні мережі, а також кінцевих споживачів. Окрім того, компанія активно працює на міжнародних ринках, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та розширенню географії продажів – таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості збуту продукції ПрАТ «ТерА»

Канал збуту	Опис
Продаж офіційним дистриб'юторам	Реалізація продукції за територіальною ознакою: Рівненська, Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська, Дніпропетровська області.
Прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам	Продукція реалізується напряму у Тернопільській, Хмельницькій та Київській областях, що дозволяє налагодити безпосередню співпрацю з торговельними точками.
Продаж кінцевому споживачу	Здійснюється в основному в Тернопільській області, що є стратегічно важливим регіоном для ПрАТ «ТерА».
Продаж через локальні торговельні мережі	Продукція представлена у торговельних мережах Тернопільської, Київської та Львівської областей.
Продаж під брендами власника марки (private label)	Продукція реалізується під брендами ТМ TONIYA, ТМ Традиція, ТМ Вікторія, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів.
Міжнародні ринки збуту	Експорт продукції до Латвії, Литви, Естонії, Польщі та Німеччини.
Основні клієнти	ТОВ "Клас і К", ТОВ "Асканія-Прод", ТОВ "Дніпровські ласощі", ТОВ "Джерело", ТОВ "Шарліс", ТОВ "ТК Вікторія", ТзОВ "ТБК Львівхолод", ТОВ "Бі Трейд", UAB Baltic Merlangus, SIA FUDEKS, SOFIO Sp. z o.o.

Джерело: [29]

ПрАТ «ТерА» ефективно використовує багатоканальну систему збуту, що охоплює дистриб'юторів, гуртових і роздрібних посередників, локальні

торговельні мережі та міжнародні ринки. Продажі здійснюються в ключових регіонах України та за кордоном, зокрема в Латвії, Литві, Естонії, Польщі й Німеччині. Реалізація продукції під брендами private label дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. Широка клієнтська база, включаючи українські та міжнародні компанії, забезпечує стабільність і перспективи для подальшого розвитку компанії.

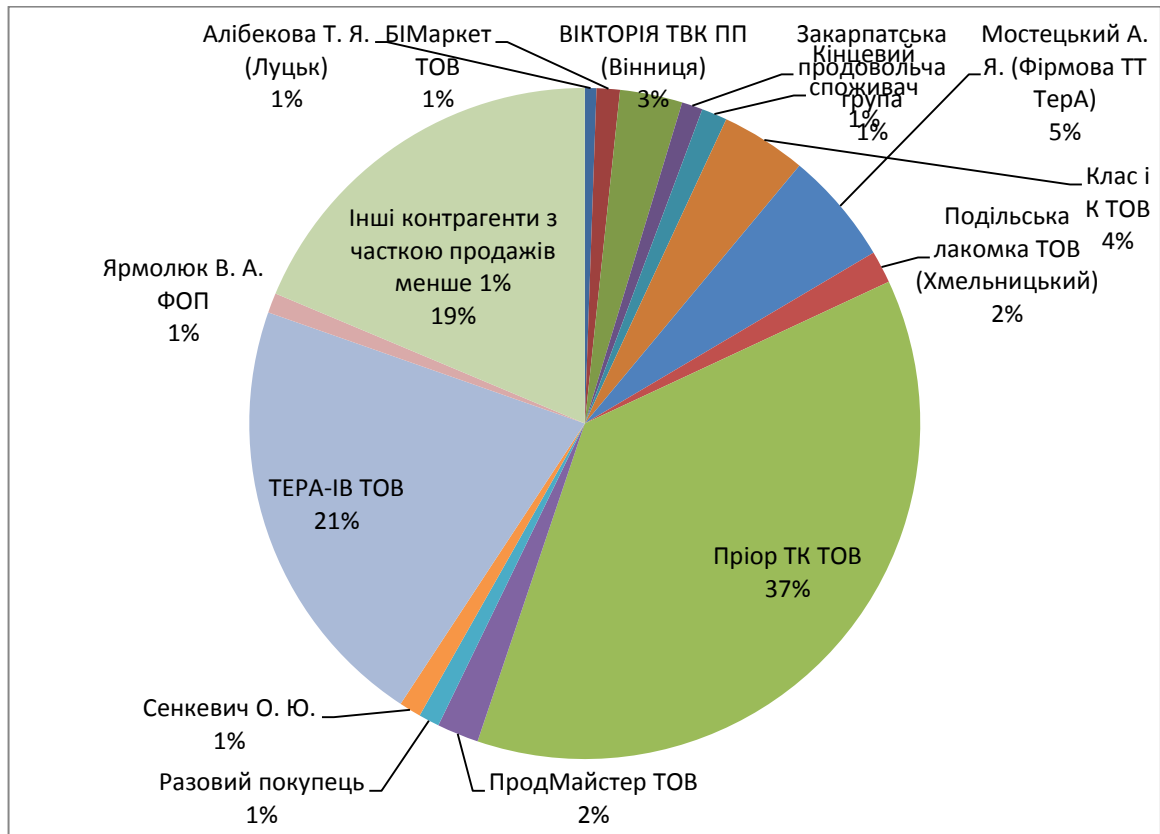


Рис.2.9. Частка контрагента в загальному продажі

Джерело: узагальнено автором

Збутова політика ПрАТ «ТерА» спрямована на розширення ринків збуту, підвищення доступності продукції для споживачів і підтримку партнерських відносин із контрагентами. Основними завданнями збутової діяльності є:

- підтримання взаємодії з ключовими партнерами для забезпечення стабільного обсягу продажів;
- розширення присутності на регіональних ринках шляхом співпраці з місцевими дистриб'юторами;
- розвиток фірмової роздрібної торгівлі для прямого контакту зі споживачами та формування лояльності;

– оптимізація логістики для забезпечення своєчасного постачання продукції та зниження витрат на транспортування.

Канали розподілу ПрАТ «ТерА» характеризуються багатогранністю, що дозволяє підприємству ефективно реалізовувати продукцію на різних рівнях – від прямих продажів до співпраці з великими посередниками. Завдяки цьому підприємство здатне зберігати стабільний рівень реалізації продукції, забезпечуючи як покриття регіональних ринків, так і безпосередній контакт із кінцевими споживачами.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ПрАТ «ТерА»**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	44291	82984	38693	87,36
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	47897	81587	33690	70,33
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	5573	5825	252	4,52
4. Витрати на збут	тис.грн.	6829	11418	4589	67,19
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис.грн.	60299	98830	38531	63,9
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	184	209	25	13,59
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	16516	16881	365	2,2
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	324	826	502	154,9
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис.грн.	-16008	-15846	162	1,01

Продовження табл.2.7

10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	-16008	-15846	162	1,01
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	7545	15 879	8334	110,5
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	2002	2 210	208	10,38
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	4747	4 152	-595	-12,53
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	137	142	5	3,65
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	136,14	119,09	16,24	13,63
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	9,33	19,98	10,65	114,14
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	323,29	584,39	261,09	80,76
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	-260	-16,03	249,97	X
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	-360	-0,19	359,81	X
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	-213	-0,99	212,01	X
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	-799,6	-717,01	82,6	X

Джерело: додаток А

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ТерА» за 2022-2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 87,36%, що є наслідком ефективної маркетингової стратегії та зростання попиту. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 70,33%, що свідчить про зростання виробничих витрат, але темп приросту доходу перевищує темп зростання витрат, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства – рис.2.10 .

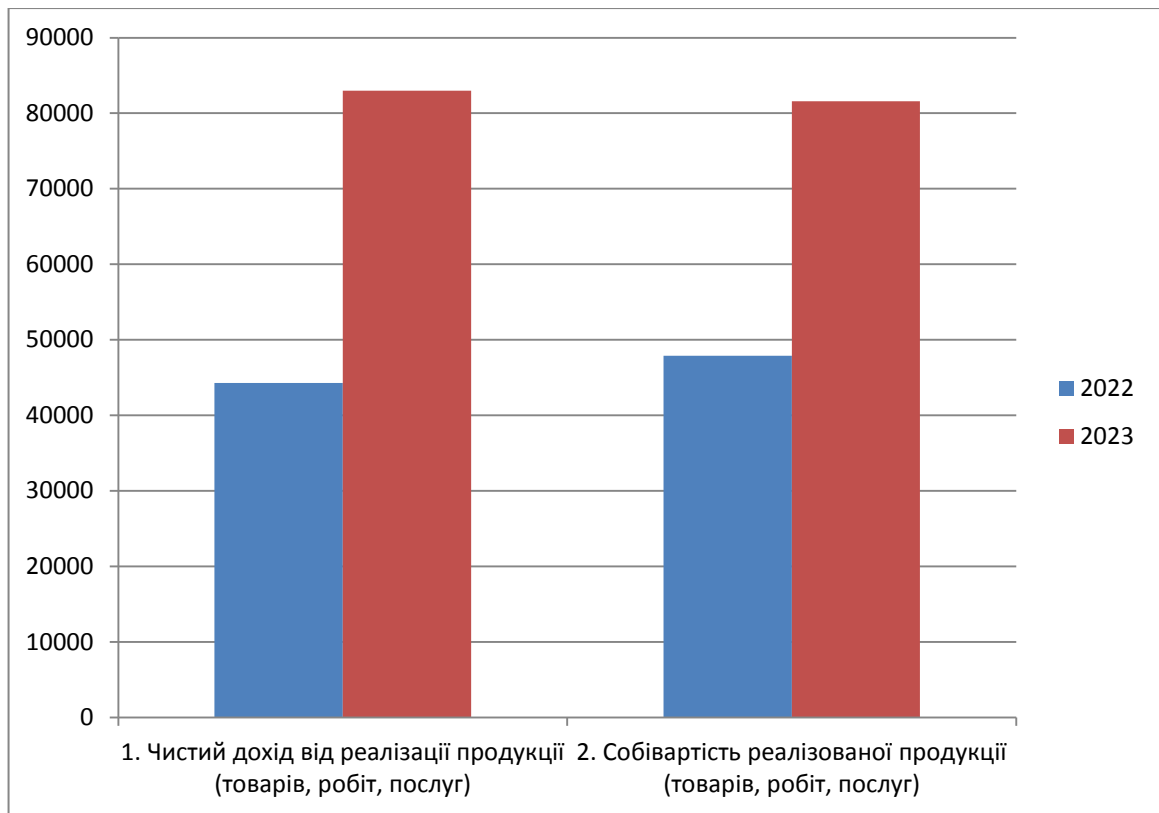


Рис.2.10. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «ТерА» у 2022-2023 роках

Джерело: узагальнено автором

Значне зростання витрат на збут (67,19%) свідчить про активізацію маркетингової діяльності та розширення ринків збуту. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 13,59%, що демонструє ефективність управління ресурсами. Важливо зазначити, що прибуток від реалізації продукції залишається негативним, хоча і покращився на 1,01%, що свідчить про поступове скорочення збитків.

Суттєво зросли показники фондовіддачі (114,14%) та продуктивності праці (80,76%), що вказує на підвищення ефективності використання виробничих потужностей та оптимізацію трудових ресурсів. Рентабельність продукції та продажів, хоча і залишаються від'ємними, демонструють покращення, що підтверджує поступове відновлення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, підприємство впевнено нарощує обсяги виробництва та продажів, оптимізує витрати та покращує ключові показники ефективності. Однак, для досягнення стабільного прибутку необхідно продовжити роботу над зниженням собівартості, підвищенням маржинальності продукції та оптимізацією операційної діяльності.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для ПрАТ «ТерА», яке працює в умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку кондитерських виробів, цей аналіз є особливо актуальним – табл.2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «ТерА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Багаторічний досвід роботи. ПрАТ «ТЕРА» має багатий досвід у сфері виробництва кондитерських виробів, що підвищує довіру споживачів і партнерів. – Широкий асортимент продукції. Підприємство виготовляє понад 150 найменувань солодоців, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку. – Якість продукції. Використання сучасного обладнання та впровадження інноваційних технологій забезпечують високу якість продукції. – Зростання продуктивності праці. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів (зростання продуктивності праці на 80,76%). – Добре структурована збутова мережа. Використання різноманітних каналів розподілу, включаючи прямі продажі, співпрацю з посередниками . 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька рентабельність продукції. Рентабельність продукції залишається незмінною на рівні 0,21%, що вказує на низький рівень прибутковості від основної діяльності. – Зменшення вартості основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів знизилася на 12,52%, що може свідчити про моральний і фізичний знос обладнання. – Збільшення витрат на збут. Витрати на збут зросли на 67,20%, що може свідчити про недостатньо ефективні маркетингові стратегії. – Нерівномірність структури продукції. Незважаючи на широкий асортимент, найбільшу частку займає печиво (26%), тоді як інші категорії, такі як мармелад, набори чи драже, представлені в недостатньо значних обсягах, що може обмежувати різноманітність пропозиції. – Недостатня впізнаваність бренду на національному рівні. У порівнянні з великими гравцями ринку, такими як «Рошен» або «Світоч», бренд «ТерА» менш впізнаваний, що може обмежувати залучення нових клієнтів.

Продовження табл.2.8

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринків збуту. Можливість освоєння нових регіональних і міжнародних ринків. – Залучення інвестицій. Інвестування в оновлення основних засобів, впровадження нових технологій та розвиток виробничих потужностей. – Розвиток інноваційних продуктів. Орієнтація на сучасні тренди в харчовій промисловості (здорове харчування, екологічно чисті продукти). – Оптимізація логістики. Покращення логістичних процесів для зниження витрат на транспортування та зберігання продукції. – Підвищення рівня автоматизації. Інвестиції в автоматизацію виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – Складна конкурентна ситуація. Ринок кондитерських виробів є висококонцентрованим і насиченим, що створює значні виклики для підприємств із невеликою часткою ринку, таких як ПрАТ «ГерА». – Зміни в законодавстві. Введення нових податкових чи регуляторних норм може вплинути на собівартість продукції. – Коливання цін на сировину.: Залежність від цін на цукор, борошно та інші сировинні компоненти може збільшити виробничі витрати. – Зміни споживчих уподобань. Зниження попиту на певні види продукції через зміну споживчих трендів. – Ризики макроекономічної нестабільності. Інфляція, валютні ризики та загальна економічна нестабільність.

Джерело: узагальнено автором

Після проведення базового SWOT-аналізу важливо визначити конкретні стратегічні напрями дій, що уможливають реалізацію потенціалу підприємства та мінімізацію ризиків. Саме для цього застосовується TOWS-матриця, яка дає змогу з'єднати внутрішні чинники (сильні й слабкі сторони) з зовнішніми (можливості та загрози) і розробити відповідні заходи. Суть підходу полягає у виявленні найбільш ефективних способів використання переваг та усунення або пом'якшення недоліків, з урахуванням поточних тенденцій ринку та викликів зовнішнього середовища – табл.2.9.

ПрАТ «ГерА» володіє помітними сильними сторонами: великим асортиментом продукції, багаторічним досвідом та відносно розгалуженою збутовою мережею. Це створює передумови для ефективного освоєння нових ринків і підвищення привабливості бренду, особливо в сегментах натуральних та “домашніх” солодоців.

Серед головних слабких місць можна виокремити низьку рентабельність (0,21%) і зниження вартості основних засобів на 12,52%, що вказує на потребу в оновленні обладнання. Підвищення витрат на збут (+67,20%) також свідчить

про недостатню ефективність чинних маркетингових стратегій і потребує їх оптимізації.

Таблиця 2.9

TOWS-матриця для ПрАТ «ТерА»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <p>1. На основі досвіду та широкого асортименту (понад 150 найменувань) запровадити нові продукти, що відповідають тренду здорового харчування (низькокалорійні солодощі, біо-десерти), аби розширити ринки збуту.</p> <p>2. Активно застосовувати сучасне обладнання й інноваційні технології, щоб забезпечити високу якість та конкурентну ціну, одночасно оптимізуючи логістику.</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>1. Спираючись на багаторічний досвід та репутацію якісного виробника, вдосконалити позиціонування бренду, щоб зберегти конкурентоспроможність у висококонцентрованому ринку.</p> <p>2. В умовах макроекономічної нестабільності розробити програми лояльності та акційні пропозиції, щоб компенсувати можливі коливання цін на сировину та зберегти обсяги продажів.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <p>1. Залучити інвесторів або використати грантові програми для відновлення та модернізації основних засобів, що знизить собівартість і підвищить рентабельність виробництва.</p> <p>2. Вдосконалити структуру асортименту: розширити частку мармеладів, драже, наборів, аби компенсувати домінування печива (26%) та краще відповідати різним сегментам ринку.</p> <p>3. Провести аудит маркетингових витрат та перенаправити кошти на ефективніші канали (цифрова реклама, соціальні мережі), щоб підвищити впізнаваність бренду і водночас стримати зростання витрат на збут.</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>1. Для пом'якшення впливу конкурентного тиску з боку великих гравців («Рошен», «Світоч») слід забезпечити чітку диференціацію продукції (локальні «фішки», унікальний дизайн упаковки, акцент на натуральності).</p> <p>2. Розробити план антикризового управління з урахуванням можливих нових податкових та регуляторних норм, а також коливань цін на сировину.</p> <p>3. Створити чітку програму підвищення рентабельності: оптимізувати витрати, провести навчання персоналу, застосувати системи контролю якості та автоматизації для зниження виробничих ризиків.</p>

Джерело: узагальнено автором

В умовах ринкових можливостей підприємство може розвиватися завдяки залученню інвестицій для модернізації виробництва й удосконалення логістики. Освоєння трендів здорового харчування, виробництво екологічних або функціональних продуктів відкривають додаткові ніші. Також позитивним є шанс наростити експортні поставки, зважаючи на зростання попиту на автентичну українську продукцію. Загрози включають нестабільність економічного середовища, коливання цін на сировину та високий рівень конкуренції з боку лідерів ринку. Зміни у споживчих уподобаннях (наприклад,

перехід до більш корисних або безглютоєвих солодошів) потребує швидких рішень від виробника.

З метою підвищення конкурентоспроможності, рекомендується продовжити модернізацію виробничих потужностей, оптимізувати структуру асортименту й посилити маркетингову активність у цифрових каналах. Диференціація через унікальні смаки, ексклюзивні пакування та акцент на локальність допоможе утримати наявних споживачів і залучити нових.

2.3 Оцінка комунікаційної діяльності ПрАТ «ТерА»

Аналізуючи комунікаційну стратегію ПрАТ «ТерА», варто визначити ключові цілі, стратегії, інструменти, тактики та канали, які підприємство застосовує для досягнення своїх стратегічних завдань, а також оцінити стан цільових аудиторій, на які спрямований вплив.

У рамках реалізації стратегії взаємодії з клієнтами, ПрАТ «ТерА» активно розвиває комунікаційну політику, спрямовану на інформування споживачів про асортимент продукції та стимулювання збуту. Значна увага приділяється просуванню (promotion), яке є одним із ключових елементів маркетингової діяльності підприємства. Ця складова передбачає створення та підтримку ефективних інформаційних зв'язків між підприємством і його цільовою аудиторією, сприяючи формуванню позитивного іміджу компанії та залученню нових клієнтів.

Основними інструментами просування для ПрАТ «ТерА» є різноманітні види реклами, що спрямовані на охоплення максимально широкої аудиторії. Підприємство активно використовує телевізійну рекламу, яка, розміщується на регіональних та місцевих телеканалах у зонах присутності основних клієнтів, таких як Тернопільська, Львівська, Київська області. Радіо реклама розміщена на популярних локальних станціях, які мають значну слухачську аудиторію в тих самих регіонах.

Щодо друкованих видань, рекламні матеріали підприємства розміщуються в регіональних газетах, орієнтованих на місцевого споживача, таких як «Тернопільська газета» та «Львівська пошта». Це дозволяє доносити інформацію про продукцію до широкого кола потенційних покупців, включаючи старшу аудиторію, яка традиційно користується друкованими медіа. Реклама на біг-бордах і транспорті забезпечує додаткову видимість бренду у міських зонах з високою концентрацією покупців, таких як Тернопіль, Львів, Київ. Такий підхід дозволяє підприємству зміцнювати впізнаваність бренду серед місцевого населення та підвищувати лояльність споживачів до продукції.

Для підвищення впізнаваності продуктів також використовуються спеціалізовані рекламні кампанії у соціальних мережах і цифрових платформах.

Додатково ПрАТ «ТерА» впроваджує методи стимулювання збуту, які включають акції, розіграш призів, знижки на продукцію та інші заходи, спрямовані на підвищення лояльності споживачів. Такі інструменти дозволяють створювати додаткову зацікавленість серед клієнтів та мотивувати їх до повторних покупок.

Окрему роль у комунікаційній стратегії відіграє офіційний Інтернет-сайт підприємства, який функціонує як багатофункціональний інформаційний ресурс. На сайті регулярно оновлюється інформація про новинки продукції, акції, новини компанії, а також розміщуються контактні дані, які забезпечують зручний зв'язок зі споживачами. Окрім того, ПрАТ «ТерА» використовує сайт для зворотного зв'язку з клієнтами, що допомагає аналізувати їхні потреби і вдосконалювати продукцію.

Аналіз витрат на збут є ключовим елементом оцінки комунікаційної стратегії підприємства, оскільки він дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, спрямованих на просування продукції на ринок. Крім того, аналіз витрат на збут сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимізації комунікаційної стратегії. Розподіл витрат за різними категоріями дозволяє порівнювати ефективність різних каналів збуту та рекламних заходів,

визначати їх вплив на збільшення продажів та впізнаваність бренду. Структура витрат на збут ПрАТ «ТерА» представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка та структура витрат на збут ПрАТ «ТерА»
за 2022-2023 роки**

Показник	2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
Матеріали	389,6	5,7	678,2	5,9	288,6	74,1
Амортизаційні відрахування	245,7	3,6	412,3	3,6	166,6	67,8
Заробітна плата	1 489,3	21,8	2 667,4	23,3	1 178,1	79,1
Соціальне страхування	598,1	8,8	1 031,2	9,0	433,1	72,4
Торгові платежі	1 193,4	17,5	2 042,9	17,9	849,5	71,2
Реклама	1 472,8	21,6	2 789,1	24,4	1 316,3	89,4
Страхування	294,5	4,3	455,8	4,0	161,3	54,8
Інші витрати	1 145,6	16,8	1 340,3	11,9	194,7	17,0
Всього витрат	6 829	100,0	11 418	100,0	4 589	67,2

Джерело: узагальнено автором

У 2023 році витрати на збут ПрАТ «ТерА» зросли на 67,2% порівняно з 2022 роком, із найбільшим приростом у витратах на рекламу (+89,4%) та заробітну плату (+79,1%), що свідчить про цілеспрямовану реалізацію інтенсивної комунікаційної стратегії, спрямованої на зміцнення бренду та збільшення продажів. Ріст витрат на рекламу вказує на масштабне просування продукції через активні маркетингові заходи, зокрема на посилення присутності в цифрових каналах та проведення масштабних рекламних кампаній.

ПрАТ «ТерА» вдало реалізувала комунікаційну стратегію, яка дозволила збільшити обсяги продажів, однак у подальшому важливо оцінити ефективність кожного виду витрат. Це допоможе оптимізувати рекламний бюджет, зосередившись на високорентабельних каналах, таких як цифровий маркетинг, і забезпечити стабільний приріст доходів при контрольованих витратах.

Ефективність рекламної діяльності ПрАТ «ТерА» забезпечується за рахунок комплексного підходу до комунікацій. Компанія застосовує різні види реклами, адаптуючи їх до особливостей цільової аудиторії та ринкових умов. Інтеграція традиційних засобів просування, таких як реклама в ЗМІ та на радіо, із сучасними методами, включаючи цифровий маркетинг, дозволяє досягати високих результатів. Таким чином, завдяки поєднанню традиційних і сучасних інструментів, ПрАТ «ТерА» успішно просуває свою продукцію, зміцнюючи позиції на ринку та формуючи довгострокові відносини зі споживачами.

Важливим аспектом комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» є аналіз рекламних витрат, які підприємство спрямовує на підтримку впізнаваності бренду, стимулювання збуту й формування позитивного іміджу серед споживачів. У таблиці 2.10 представлено зведені дані про витрати на різні інструменти рекламних заходів, що дає змогу оцінити обсяг вкладених ресурсів та порівняти результативність кожного каналу просування. Такий аналіз дозволяє підприємству виявити пріоритетні напрями розвитку комунікаційної політики та вдосконалити маркетингові стратегії з урахуванням реальних витрат і ефективності.

Таблиця 2.10 демонструє витрати на рекламну діяльність ПрАТ «ТерА» у 2022-2023 роках, розподілені за основними напрямками. Загальна сума витрат на рекламу значно зросла, з 1 472,8 тис. грн у 2022 році до 2 789,1 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 1 316,3 тис. грн (89,4%). Це свідчить про активне розширення рекламної діяльності компанії та перехід до використання сучасних маркетингових інструментів.

Таблиця 2.10

Витрати на рекламу ПрАТ «ТерА», 2022-2023 рр.

Показник	2022, тис.грн	2022, %	2023, тис.грн	2023, %	Відхилення абсолютне, +/-	Відхилення відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Реклама в ЗМІ	374,09	22,01	529,93	19	155,84	41,66
Біг-борди та банерна реклама	321,07	21,8	420,04	15,06	98,97	30,83

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7
Радіо реклама	173,79	11,8	321,3	11,52	147,51	84,88
Реклама на транспорті	111,93	7,6	254,19	9,11	142,26	127,1
Стимулювання продажів - акції	170,84	11,6	363,26	13,02	192,42	112,63
Цифровий маркетинг	321,08	25,2	900,38	32,28	579,3	180,42
Загальна сума витрат	1472,8	100,00	2789,1	100,00	1316,3	89,37

Джерело: узагальнено автором

Найбільшу частку у витратах у 2023 році займали цифровий маркетинг (900,38 тис. грн або 32,28%) та реклама в ЗМІ та пресі (529,93 тис. грн або 19,00%), що підкреслює важливість інтеграції цифрових каналів у загальну маркетингову стратегію. Зростання витрат спостерігалось за всіма напрямками. Зокрема, витрати на цифровий маркетинг збільшилися на 579,3 тис. грн (180,42%), що свідчить про актуальність онлайн-інструментів для залучення клієнтів. Таким чином, компанія здійснила значний прогрес у диверсифікації своїх рекламних активностей, збільшуючи ефективність взаємодії з аудиторією. Цей підхід демонструє гнучкість у використанні як традиційних, так і сучасних маркетингових інструментів для досягнення своїх бізнес-цілей.

Для наочного відображення структури витрат на рекламу у 2023 році доцільно представити її у вигляді діаграми – рис.2.12, що дозволить оцінити пропорції витрат за різними напрямками комунікаційної діяльності. Аналіз витрат на рекламу ПрАТ «ГерА» у 2023 році свідчить про суттєві зміни у маркетинговій стратегії підприємства, що виражається у зростанні загальних витрат на 89,37% у порівнянні з 2022 роком. Це вказує на посилення рекламної активності компанії з метою збільшення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та підтримки конкурентоспроможності. Найбільшу частку у витратах займає цифровий маркетинг (32,28%), що свідчить про переорієнтацію компанії на сучасні онлайн-канали комунікації. Ріст витрат у цьому сегменті на 579,3 тис. грн (180,42%) є закономірним, оскільки цифровий маркетинг дозволяє ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією завдяки

персоналізованій рекламі, аналітичним інструментам і розширеній взаємодії через соціальні мережі та пошукові платформи.

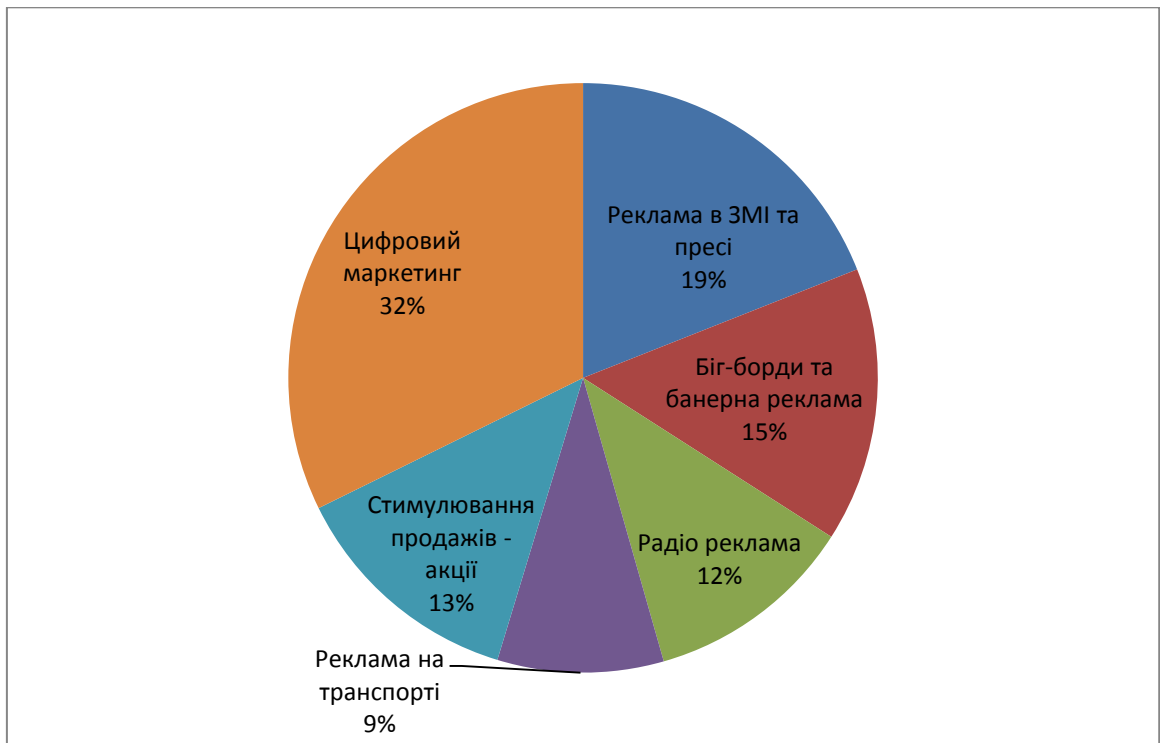


Рис.2.12. Витрати на рекламу підприємства ПрАТ «ТерА», 2023 р.

Джерело: узагальнено автором

Разом із цифровим маркетингом значна частка витрат припадає на рекламу в засобах масової інформації (19,00%). Це демонструє збереження традиційних рекламних методів у маркетинговій політиці компанії, що є важливим для охоплення старшої аудиторії та споживачів, які більше довіряють друкованим та телевізійним каналам інформації. Хоча зростання витрат у цьому сегменті не є настільки стрімким (+41,66%), воно свідчить про стабільний попит на цей канал комунікації.

Важливим є також зростання витрат на стимулювання продажів (акції) – на 112,63%. Це вказує на активну роботу компанії над підвищенням лояльності клієнтів через знижки, бонусні програми та спеціальні пропозиції. Такі заходи сприяють не лише залученню нових клієнтів, а й утриманню існуючих, що є особливо важливим у висококонкурентному середовищі.

Додатково слід відзначити збільшення витрат на рекламу на транспорті (127,1%) та радіорекламу (84,88%). Це свідчить про прагнення компанії охопити ширшу аудиторію, включаючи тих споживачів, які проводять багато часу в дорозі та можуть бути менш активними в цифровому середовищі. Використання таких рекламних каналів дозволяє компанії досягати потенційних клієнтів у місцях їхнього щоденного перебування, підвищуючи ефективність комунікації.

Отже, маркетингова стратегія ПрАТ «ТерА» демонструє диверсифікований підхід, що базується на поєднанні традиційних та сучасних рекламних каналів. Особливий акцент зроблено на цифровий маркетинг, що відповідає глобальним тенденціям у сфері просування товарів та послуг. Одночасно компанія не відмовляється від перевірених методів комунікації, забезпечуючи багатоканальну присутність на ринку. Така стратегія підвищує конкурентоспроможність підприємства, покращує його взаємодію з цільовою аудиторією та сприяє довгостроковому розвитку.

Для оцінки ефективності комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» були розраховані ключові показники, які дозволяють визначити вплив маркетингових заходів на фінансові результати підприємства, їх рентабельність та результативність. Таблиця містить такі показники, як рентабельність продажу (РП), коефіцієнт ефективності реклами (КЕР), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) та коефіцієнт комунікативної ефективності (Ек). У таблиці 2.11 наведені формули для кожного показника, послідовність розрахунків та їхні результати.

Таблиця 2.11

Показники ефективності маркетингових комунікацій

Показник ефективності	Формула	Разрахунок	Значення
1	2	3	4
Рентабельність продажу	$РП = (П/О) * 100\%$ Де П – прибуток від реалізації О – обсяги продажу	$РП = (209/82984) * 100\% = 0,25\%$	0,25%

Продовження табл.2.11

1	2	3	4
Коефіцієнт ефективності реклами	$KEP = (\Pi_p / V_{p,зс}) * 100\%$ де $V_{p,зс}$ – витрати на рекламу і засоби стимулюванню збуту, Π_p – прибутку від реалізації	$KEP = (209/2789,1) * 100\% = 7,49$	7,49%
Рентабельність маркетингових інвестицій	$ROMI = (V_{п} - I_{м}) / I_{м}$ де $V_{п}$ – валовий прибуток, $I_{м}$ – інвестиції в маркетинг	$ROMI = (1397 - 11418) / 11418 = (-0,88)$	-0,88
Коефіцієнт комунікативної ефективності	$E_k = O_o / Ц_a$ де O_o – кількість осіб цільової аудиторії, яка ознайомена з засобами комунікаційної політики; $Ц_a$ – загальна чисельність осіб цільової аудиторії	$E_k = 5,6 \text{ тис. осіб} / 28 \text{ тис. осіб} = 0,2$	0,2

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи отримані результати розрахунків, можна зробити висновки щодо ефективності маркетингових комунікацій підприємства. Показник рентабельності продажу (РП) склав 0,25%, що вказує на низький рівень прибутковості від реалізації продукції у порівнянні з обсягами продажів. Це може бути зумовлено високими витратами на виробництво та просування продукції, які суттєво знижують кінцевий прибуток. Зростання цього показника вимагає оптимізації витрат на виробництво та більш ефективного використання ресурсів.

Коефіцієнт ефективності реклами (КЕР) 7,49 %. Такий високий результат свідчить про значний обсяг інвестицій у рекламну діяльність відносно приросту прибутку. Висока частка витрат на рекламу вказує на потребу аналізу ефективності кожного рекламного каналу для підвищення рентабельності вкладених коштів.

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) має значення -0,88, що вказує на від'ємний результат від маркетингових інвестицій. Це свідчить про те, що вкладення в маркетинг у 2023 році не окупилися. Така ситуація може бути зумовлена як високими витратами на маркетинг, так і недостатньою ефективністю реалізованих заходів. Необхідно провести додатковий аналіз

результативності кожного каналу комунікації та перерозподілити інвестиції на найбільш ефективні інструменти.

ПрАТ «ГерА» вже використовує деякі сучасні інструменти просування, зокрема спеціалізовані рекламні кампанії у соціальних мережах і цифрових платформах. Однак коефіцієнт комунікативної ефективності (Ек) на рівні 0,20 свідчить, що ці інструменти або не були достатньо розвинені, або їх використання мало обмежений масштаб. Це може означати, що існуючі канали комунікації не повністю відповідають потребам цільової аудиторії або кампанії були недостатньо таргетованими.

Показники демонструють, що хоча підприємство активно інвестує у комунікаційну діяльність, її ефективність залишається низькою, що вказує на необхідність перегляду маркетингової стратегії, оптимізації витрат на рекламу та концентрації на найбільш результативних каналах. Рекомендується впровадити сучасні інструменти аналізу ефективності, вдосконалити систему автоматизації маркетингових процесів та розробити заходи для збільшення охоплення цільової аудиторії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено всебічний аналіз діяльності ПрАТ «ГерА» та її комунікаційного середовища, а також ринку кондитерських виробів України в цілому. Встановлено, що кондитерська галузь країни стикається з численними викликами, зокрема економічною нестабільністю, впливом глобальних трендів здорового харчування, зниженням купівельної спроможності населення та наслідками війни. Незважаючи на труднощі, українські виробники демонструють стійкість, адаптуючись до нових умов та активізуючи експортні можливості.

Аналіз ринку виявив позитивну динаміку у виробництві хлібобулочних виробів та продукції з какао, що свідчить про стабільність цих сегментів. Водночас спостерігалось скорочення виробництва сухарів і печива тривалого зберігання через зниження попиту. Основними конкурентами на внутрішньому

ринку залишаються великі виробники, регіональні компанії та імпортери, які працюють у складних умовах воєнного часу.

Щодо діяльності ПрАТ «ТЕРА», аналіз техніко-економічних показників за 2022-2023 роки продемонстрував значне зростання обсягів реалізації (+87,36%) та чистого прибутку (+67,74%). Це свідчить про ефективну збутову політику компанії. Однак деякі показники, такі як рентабельність продукції (0,21%) та рентабельність продажів (-10,71%), залишаються на низькому рівні, що вказує на необхідність оптимізації витрат та удосконалення бізнес-процесів. Особливу увагу слід приділити зниженню рентабельності активів (-20,73%), що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії, серед яких багаторічний досвід, широкий асортимент продукції, висока продуктивність праці та добре структурована збутова мережа. Водночас слабкими місцями є низька рентабельність, високі витрати на збут і зниження вартості основних засобів. Для подальшого розвитку важливо використовувати можливості розширення ринків збуту, залучення інвестицій та розвитку інноваційної продукції, а також мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією та макроекономічною нестабільністю.

Оцінка комунікаційної діяльності ПрАТ «ТЕРА» засвідчила активне використання традиційних і сучасних інструментів просування. У 2023 році компанія суттєво збільшила інвестиції в Інтернет-маркетинг (180,42%) та рекламу на транспорті (127,1%), стимулювання продажів - акції (112,63%), що підкреслює важливість цифрових каналів у комунікаційній стратегії. Основними напрямками інтернет-просування були медійна реклама, просування у соціальних мережах, контекстна реклама та поштові розсилки.

Розрахунки ефективності маркетингових комунікацій показали низький рівень результативності: рентабельність продажу склала 0,25%, а рентабельність маркетингових інвестицій мала від'ємне значення (-0,88). Це вказує на необхідність перегляду комунікаційної стратегії, оптимізації витрат та концентрації зусиль на більш ефективних каналах просування.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ТерА»

3.1 Програма вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА»

У результаті проведеного SWOT- та TOWS-аналізу було визначено ключові сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ «ТерА», а також виявлено можливості й загрози зовнішнього середовища. Особливу увагу було приділено питанням оптимізації витрат на рекламу, підвищення впізнаваності бренду та розширення асортименту в межах регіональних ринків. Одним із найважливіших висновків стало розуміння того, що без системного підходу до комунікаційної політики підприємство не зможе досягнути достатнього рівня рентабельності та закріпитися на висококонкурентному ринку. Зокрема, низька рентабельність продажів, недостатня ефективність витрат на рекламу і зниження вартості основних засобів вимагають впровадження комплексної програми вдосконалення.

Крім того, зростання обсягів реалізації продукції супроводжується необхідністю модернізувати виробництво та посилювати канали збуту. Все це спонукало розробити чітку систему рекомендацій, спрямованих на збалансування витрат, підвищення віддачі від рекламних кампаній і розбудову позитивного іміджу компанії на регіональному рівні. Активний розвиток цифрового маркетингу, широкі можливості локальних заходів та співпраці з дистриб'юторами дають реальні шанси розширити охоплення аудиторії. Водночас проведений аудит рекламних каналів підтвердив, що традиційні види комунікацій теж мають значний потенціал, за умови грамотного перерозподілу ресурсів. Важливо, аби усі дії щодо просування продукції були узгоджені в загальній стратегії та максимально відповідали специфіці місцевих ринків. Саме з урахуванням зазначених обставин і було запропоновано програму вдосконалення комунікаційної стратегії, відображену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА»

Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Терміни реалізації	Очікувані результати/ Показники
1	2	4	5
Оптимізація витрат на рекламу та маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Провести аудит існуючих рекламних каналів (ТБ, радіо, зовнішня реклама, digital) з метою визначення ефективності кожного. - Зменшити або припинити фінансування малоефективних каналів, перерозподілити бюджет на користь більш результативних (цифровий маркетинг, соцмережі). 	1 квартал	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на неефективні канали реклами. - Підвищення коефіцієнта ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій).
Розвиток digital-комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> - Оновити сторінки у соцмережах, запровадити таргетовану рекламу для окремих регіонів. - Регулярно впроваджувати інтерактивні формати (стріми, конкурси, розіграші). - Оптимізувати офіційний сайт для покращення SEO-показників і запуску онлайн-продажів. 	Постійно	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення відвідуваності сайту та сторінок у соцмережах. - Підвищення впізнаваності бренду та зростання онлайн-продажів.
Розширення регіональних промо-акцій і заходів	<ul style="list-style-type: none"> - Організувати дегустації та презентації в магазинах і на виставках (локальні фестивалі, ярмарки). - Співпрацювати з місцевими блогерами/лідерами думок. - Запровадити акції за партнерськими програмами з регіональними закладами 	4 квартали	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання обсягів продажу в локальних мережах. - Збільшення частки ринку у визначених регіонах.
Поглиблення відносин із дистриб'юторами та мережами	<ul style="list-style-type: none"> - Провести навчальні семінари для персоналу дистриб'юторів щодо особливостей продукції «ТерА». - Впровадити додаткові мотиваційні програми (бонуси, знижки) для гуртових клієнтів, які досягають визначених обсягів продажу. 	2–3 квартали	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення партнерських зв'язків із ключовими дистриб'юторами. - Збільшення обсягу оптових закупівель.

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Укріплення іміджу через соціальну відповідальність	Запровадити CSR-програми на регіональному рівні (підтримка локальних ініціатив, благодійність, дитячі та освітні проекти). Комунікувати про ці ініціативи у соцмережах, місцевих ЗМІ.	Постійно	- Позитивне сприйняття бренду у суспільстві. - Зростання лояльності споживачів і партнерів до продукції «ТерА».

Джерело: узагальнено автором

Оптимізація витрат на рекламу та маркетинг. Проведення аудиту рекламних каналів є важливим етапом для підвищення ефективності маркетингових витрат, оскільки дозволяє визначити, які канали приносять найбільшу віддачу та які не є результативними. Такий підхід дає змогу зменшити або усунути витрати на неефективні засоби просування, перерозподіливши їх на більш прибуткові інструменти. Наприклад, традиційні канали, як-от реклама на телебаченні та радіо, можуть мати низьку ефективність у порівнянні з цифровим маркетингом, який дозволяє таргетовано охоплювати аудиторію. Використання даних аналітики дозволить оцінити ключові показники ефективності (ROI, ROMI) кожного рекламного напрямку та оптимізувати розподіл бюджету. Завдяки цьому підприємство може зменшити витрати на рекламу без втрати охоплення цільової аудиторії. Оптимізація витрат також включає підвищення якості рекламного контенту, що забезпечить кращий відгук споживачів і підвищить рівень конверсії. Дослідження ринку підтверджують, що раціональний розподіл рекламного бюджету може збільшити прибутковість компанії на 10–20% без додаткового фінансування. Це також сприятиме підвищенню рентабельності маркетингових інвестицій, оскільки вкладені кошти будуть використовуватися більш ефективно. Крім того, регулярний аудит рекламних кампаній дозволить швидко адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі. Таким чином,

оптимізація рекламного бюджету є стратегічно важливим кроком для підвищення фінансової ефективності маркетингових комунікацій підприємства.

Розвиток digital-комунікацій. Digital-комунікації є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного маркетингу, оскільки дозволяють не лише інформувати споживачів, а й взаємодіяти з ними в реальному часі. Активний розвиток онлайн-платформ, таких як соціальні мережі (Facebook, Instagram) пошукова реклама та e-mail маркетинг, забезпечує значне розширення аудиторії та персоналізовану комунікацію. Використання таргетованої реклами дозволяє підприємству залучати конкретні групи споживачів, що підвищує ефективність маркетингових кампаній та знижує витрати на непродуктивні контакти. Запровадження інтерактивних форматів, таких як конкурси, стріми, відеореклами, сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Також важливою є SEO-оптимізація офіційного сайту компанії, що сприяє збільшенню органічного трафіку та покращенню онлайн-продажів. За статистикою, компанії, які використовують ефективні digital-інструменти, можуть підвищити конверсію у продажі на 25–30%. Постійний моніторинг ключових показників ефективності дозволить компанії вдосконалювати свої комунікації та оперативно реагувати на ринкові зміни. Крім того, розвиток цифрових комунікацій сприяє зниженню витрат на традиційні засоби реклами та забезпечує довгострокову взаємодію зі споживачами. Успішні digital-кампанії створюють ефект "вірусного маркетингу", що може значно підвищити популярність бренду та зміцнити його позиції на ринку. Таким чином, розвиток digital-комунікацій є ключовим напрямком у формуванні сучасної ефективної маркетингової стратегії ПрАТ «ТерА».

Розширення регіональних промо-акцій і заходів. Проведення регіональних промо-акцій є важливим засобом підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. Такі заходи дозволяють безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, демонструвати якість продукції та отримувати зворотний зв'язок. Дегустації та презентації у торгових мережах дозволяють збільшити рівень довіри до продукції та стимулювати продажі. Співпраця з

місцевими блогерами забезпечує охоплення широкої аудиторії за рахунок довіри підписників до рекомендацій інфлюенсерів. Участь у регіональних фестивалях і виставках дозволяє зміцнити позиції бренду та залучити нових клієнтів. Проведення партнерських акцій із закладами HoReCa сприяє розширенню ринків збуту та формуванню нових точок контакту зі споживачами. Статистика показує, що компанії, які активно проводять промо-заходи, мають на 30% вищий рівень продажів у порівнянні з конкурентами, які не застосовують такі інструменти. Використання промо-акцій також сприяє покращенню іміджу компанії та створенню позитивного емоційного зв'язку зі споживачами. Регулярні акції мотивують клієнтів здійснювати повторні покупки, що сприяє збільшенню частки ринку компанії у визначених регіонах. Таким чином, регіональні промо-заходи є ефективним інструментом для залучення нових клієнтів та підвищення рівня лояльності існуючих споживачів.

Укріплення іміджу через соціальну відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є важливим інструментом формування позитивного іміджу бренду та підвищення довіри з боку споживачів. Запровадження соціальних ініціатив, таких як благодійні проекти, підтримка освітніх програм та екологічні заходи, сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії. Дослідження показують, що 70% споживачів віддають перевагу компаніям, які ведуть соціально відповідальний бізнес [46]. Комунікація CSR-програм через соціальні мережі та ЗМІ підсилює їхній ефект та підвищує довіру до бренду. Підтримка місцевих ініціатив допомагає компанії створити міцний зв'язок із регіональною громадою. Соціально відповідальний бізнес має конкурентну перевагу, оскільки позитивне ставлення до компанії підвищує її привабливість для партнерів та клієнтів. Запровадження екологічних ініціатив сприяє зміцненню репутації бренду та демонструє його орієнтацію на сталий розвиток. CSR-проекти можуть також підвищувати залученість працівників та створювати більш лояльний корпоративний клімат [47]. Соціальна відповідальність є важливим елементом сучасного маркетингу, що дозволяє не лише формувати імідж, але й стимулювати продажі [48]. Таким

чином, CSR-програми відіграють важливу роль у стратегії підприємства, сприяючи зміцненню довіри, лояльності та соціального капіталу.

Запропонована програма вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» спрямована на підвищення ефективності маркетингових заходів, зміцнення конкурентних позицій та формування стійкої лояльності споживачів. Оптимізація рекламного бюджету дозволить знизити витрати на малоефективні канали та сконцентрувати ресурси на перспективних напрямках, таких як digital-маркетинг, регіональні промо-акції та партнерські ініціативи. Активне використання цифрових комунікацій, зокрема таргетованої реклами та інтерактивних форматів, сприятиме розширенню охоплення аудиторії та підвищенню впізнаваності бренду. Проведення регіональних заходів, співпраця з лідерами думок і посилення зв'язків із дистриб'юторами дозволять компанії ефективніше закріпитися на локальних ринках. Важливим елементом стратегії є соціальна відповідальність, яка сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та довіри з боку споживачів. Усі запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на довгостроковий розвиток комунікаційної стратегії компанії, що дозволить не лише збільшити обсяги продажів, але й закріпити ПрАТ «ТерА» як сильний та впізнаваний бренд у кондитерській галузі.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів та їх вплив на діяльність ПрАТ «ТерА»

У попередньому підрозділі були розглянуті рекомендовані ключові аспекти комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», зокрема оптимізація витрат на рекламу, розвиток digital-комунікацій, регіональні промо-акції та поглиблення відносин із дистриб'юторами. Всі ці напрями спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів та ефективне використання маркетингового бюджету. Однак, важливо також враховувати довгострокові

аспекти розвитку компанії, зокрема формування її соціального іміджу, що є потужним інструментом для побудови довіри та лояльності споживачів.

У сучасних ринкових умовах компанії, які активно підтримують соціальні ініціативи, сприймаються не лише як бізнес-структури, а й як відповідальні учасники суспільного життя. Укріплення іміджу через соціальну відповідальність дозволяє ПрАТ «ТерА» покращити свій репутаційний капітал, зміцнити зв'язки з місцевими громадами та залучити нових споживачів, які все більше орієнтуються на етичність брендів. Ефективна комунікація соціальних ініціатив через соціальні мережі та місцеві ЗМІ дозволить підвищити впізнаваність та довіру до бренду «ТерА». Активне висвітлення таких заходів допоможе не лише зміцнити репутацію компанії, а й залучити нових клієнтів та партнерів, що в результаті матиме позитивний вплив на загальні бізнес-показники. Таким чином, впровадження соціально відповідальних ініціатив має стратегічне значення для розвитку компанії та є невід'ємною складовою її успішної комунікаційної стратегії.

У сучасних умовах війни та післявоєнної відбудови України бізнес відіграє ключову роль у підтримці суспільства та соціально вразливих груп, зокрема ветеранів і військових. Соціально відповідальні ініціативи не лише сприяють реальній допомозі тим, хто її потребує, а й зміцнюють довіру громадськості до бренду, підвищуючи його репутаційний капітал. Усвідомлюючи свою відповідальність перед суспільством, ПрАТ «ТерА» впроваджує комунікаційну стратегію, спрямовану на підтримку ветеранів і військовослужбовців, що включає систему знижок, благодійний збір та активне інформування громадськості через цифрові канали.

Основними цілями цієї ініціативи є підвищення соціальної відповідальності бренду, створення позитивного іміджу компанії, а також формування довгострокових відносин зі споживачами та партнерами. Важливим аспектом стратегії є надання реальної допомоги захисникам України шляхом запровадження спеціальних знижок для ветеранів та військовослужбовців. Це не лише демонструє підтримку компанії у складний

для країни час, а й формує довготривалу лояльність цільової аудиторії. Окрім цього, важливим елементом стратегії є організація благодійного збору, який дозволить усім охочим клієнтам компанії долучитися до допомоги військовим, що посилює соціальний ефект ініціативи.

Для максимального охоплення та ефективності реалізації проєкту передбачається використання сучасних комунікаційних інструментів. Основний акцент робиться на digital-комунікаціях, зокрема активному висвітленню ініціативи у соціальних мережах, email-розсилках, на офіційному сайті компанії та через партнерські канали. Це дозволить не лише інформувати широку аудиторію про проєкт, а й залучати нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність бренду. Завдяки комплексному підходу ПрАТ «ТерА» прагне не лише допомогти ветеранам і військовим, а й побудувати довгострокову довіру та міцний зв'язок зі споживачами, що позитивно позначиться на загальному розвитку компанії.

Цільова аудиторія комунікаційної стратегії охоплює кілька ключових груп. Прямими бенефіціарами є ветерани, військовослужбовці та їхні сім'ї, які отримуватимуть безпосередню підтримку у вигляді знижок та благодійної допомоги. Водночас основною аудиторією виступають існуючі клієнти компанії, адже їхня лояльність до бренду зростатиме завдяки соціально відповідальним ініціативам. Потенційною аудиторією є громадяни, які активно підтримують Збройні Сили України та шукають можливості долучитися до благодійності, що дозволить залучити нових споживачів і зміцнити імідж компанії. Окремо важливими є бізнес-партнери та дистриб'ютори, які можуть виступити співорганізаторами акцій або інформаційними партнерами, розширюючи охоплення ініціативи.

Щоб максимально ефективно донести ідею соціальної відповідальності компанії, у комунікації використовуватимуться три ключові меседжі. Перший – «Допомагаємо тим, хто захищає нас» – підкреслює роль ПрАТ «ТерА» у підтримці військових та ветеранів через систему знижок. Другий – «Кожен може долучитися» – спрямований на споживачів і заохочує їх до участі в

благодійному зборі, роблячи допомогу доступною для кожного. Третій меседж – «Разом сильніші» – відображає загальну ідею соціальної згуртованості та позиціонування компанії як активного учасника відбудови країни. Завдяки таким меседжам кампанія матиме чітку структуру та забезпечить позитивний емоційний відгук серед аудиторії.

Для ефективного донесення інформації про ініціативу підтримки ветеранів та військових ПрАТ «ТерА» необхідно використовувати різні канали комунікації, охоплюючи як онлайн-, так і офлайн-аудиторію – табл.3.2.

Таблиця 3.2

Основні канали комунікації

Канал	Формат	Контент
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Постинг, сторіс, відеоролики	Анонси ініціативи, історії ветеранів, звіти про благодійний збір
Офіційний сайт	Окрема сторінка, банери	Опис ініціативи, умови отримання знижок, звітність зборів
Email-розсилка	Інформаційні листи	Запрошення клієнтів долучитися до збору, пояснення механіки
Точки продажу	Постери, листівки	Інформування покупців про знижки та можливість пожертв
Колаборації з лідерами думок	Пости, відео	Залучення блогерів та волонтерів для поширення інформації
Місцеві ЗМІ	Прес-релізи, сюжети	Офіційні новини про ініціативу
Партнери	Спільні акції	Залучення інших компаній для підтримки ветеранів

Джерело: узагальнено автором

Соціальні мережі дозволять швидко поширювати інформацію, залучати широку аудиторію та взаємодіяти з користувачами через інтерактивний контент. Офіційний сайт стане головним інформаційним ресурсом, де буде представлено детальну інформацію про ініціативу, умови отримання знижок та звітність благодійного збору.

Важливу роль у комунікації відіграватимуть точки продажу, де покупці зможуть дізнатися про ініціативу через постери та листівки. Email-розсилки допоможуть персоналізовано залучити клієнтів до участі в зборі коштів, пояснюючи механіку ініціативи. Співпраця з лідерами думок і партнерами сприятиме ширшому розголосу та залученню нових учасників, тоді як місцеві

ЗМІ забезпечать охоплення традиційної аудиторії через прес-релізи та новинні сюжети. Такий комплексний підхід дозволить створити максимально ефективну комунікаційну кампанію та забезпечити високу залученість суспільства.

Реалізація комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» сприятиме зміцненню позицій бренду в інформаційному просторі та підвищенню його впізнаваності через активну соціальну діяльність. Участь компанії в підтримці військових та ветеранів створить позитивний імідж відповідального бізнесу, що матиме довгостроковий ефект для бренду. Регулярне висвітлення ініціатив у соціальних мережах, на офіційному сайті та через ЗМІ допоможе привернути увагу громадськості, а також підкреслить соціальну відповідальність компанії.

Крім того, така стратегія сприятиме зміцненню довіри та лояльності клієнтів. Люди надають перевагу компаніям, які підтримують суспільно важливі ініціативи, тому ПрАТ «ТерА» зможе не лише втримати існуючих клієнтів, а й залучити нових, які прагнуть підтримати соціально відповідальні бренди. Важливим результатом стане і безпосередня допомога військовим – знижки та благодійний збір дозволять підтримати ветеранів, що не лише відповідатиме суспільним очікуванням, а й зробить реальний внесок у допомогу захисникам України.

Таблиця 3.3 узагальнює основні аспекти оновленої комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», спрямованої на підтримку ветеранів та військовослужбовців. Вона включає ключові цілі, цільові аудиторії, комунікаційні меседжі, основні канали комунікації, а також медійні, креативні та маркетингові складові. Особливу увагу приділено визначенню бюджету кампанії та встановленню конкретних показників ефективності, які дозволять оцінити результати реалізації стратегії. Цей комплексний підхід спрямований на досягнення як соціальних, так і бізнес-цілей, забезпечуючи збалансований розвиток компанії.

Таблиця 3.3

Оновлена комунікаційна стратегія для ПрАТ «ТерА»

Аспект	Зміст
1	2
Мета стратегії	Підвищення соціальної відповідальності бренду, підтримка ветеранів та військових через знижки та благодійний збір, посилення лояльності клієнтів.
Цільова аудиторія	Ветерани, військовослужбовці та їхні сім'ї, клієнти компанії, громадяни, які підтримують ЗСУ, бізнес-партнери та дистриб'ютори.
Основні комунікаційні меседжі	«Допомагаємо тим, хто захищає нас», «Кожен може долучитися», «Разом сильніші».
Основні канали комунікації	Соціальні мережі, офіційний сайт, email-розсилка, точки продажу, колаборації з лідерами думок, місцеві ЗМІ, партнери.
Медійна складова	Запуск інформаційної кампанії у соціальних мережах, інтеграція з медіаплатформами, розміщення матеріалів у місцевих ЗМІ, співпраця з блогерами.
Креативна складова	Розробка унікальної візуальної концепції кампанії (банери, відео, інфографіка), інтерактивні механіки для залучення аудиторії (челенджі, історії ветеранів).
Маркетингова складова	Розробка системи знижок для ветеранів, програма лояльності для клієнтів, акції з відрахуванням частини коштів у фонд допомоги військовим.
Визначення бюджету стимулювання	Загальний бюджет кампанії – 500000 грн
Аналіз ефективності комунікацій	Регулярний моніторинг показників кампанії (питома вага осіб цільової аудиторії, які ознайомлені з заходами комунікаційної стратегії, ефективність реклами, частота покупок серед охопленої аудиторії, кількість позитивних відгуків) для оцінки успіху та коригування стратегії.
Очікувані результати	Підвищення впізнаваності бренду, посилення лояльності клієнтів, залучення нових клієнтів, реальний внесок у підтримку захисників України.

Джерело: узагальнено автором

Оновлена комунікаційна стратегія ПрАТ «ТерА» спрямована на посилення соціальної відповідальності бренду, підтримку ветеранів та військовослужбовців, а також залучення та утримання лояльних клієнтів. Основна ідея стратегії полягає в тому, щоб не лише підвищувати впізнаваність компанії на ринку, але й робити вагомий внесок у підтримку захисників України, створюючи позитивний імідж через соціально значущі ініціативи. Це здійснюється шляхом реалізації низки взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на різні аудиторії та використання сучасних комунікаційних інструментів.

Перш за все, стратегія акцентує увагу на цільових групах – ветеранах, військовослужбовцях, їхніх сім'ях, а також на клієнтах компанії, громадянах, що підтримують Збройні Сили України, і бізнес-партнерах разом із дистриб'юторами. Такий підхід дозволяє формувати єдине інформаційне поле, в якому кожна з груп відчуває свою важливість і отримує конкретні вигоди: ветерани та військовослужбовці користуються спеціальними знижками, а частина доходів компанії направляється на благодійний збір для підтримки армії. Завдяки цьому створюється позитивна асоціація з брендом, що додає додаткову соціальну цінність до його продуктів та послуг.

В таблиці 3.4 представлено розподіл витрат на впровадження оновленої комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», яка спрямована на підвищення соціальної відповідальності бренду, зміцнення його репутації та посилення лояльності клієнтів.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА»

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Digital-реклама (таргетована реклама у соцмережах, контекстна реклама)	Промоція ініціативи у Facebook, Instagram, Google Ads	150 000
Створення контенту (відео, графіка, фото)	Розробка рекламних матеріалів, інформаційних роликів	100 000
Організація промо-акцій у точках продажу	Виготовлення друкованої продукції (постери, листівки), залучення промоутерів	50 000
Витрати на благодійний збір та надання знижок	Фінансування знижок для ветеранів та кошти на підтримку військових	200 000
Співпраця з лідерами думок та ЗМІ	Оплата розміщення інформації у ЗМІ, співпраця з блогерами	50 000
Загальна сума	Сукупний бюджет кампанії	500 000

Джерело: узагальнено автором

Загальний обсяг витрат на впровадження стратегії становить 500 000 грн, що розподіляється між кількома ключовими напрямками. Найбільша частина бюджету – 200 000 грн – спрямовується на безпосередню підтримку ветеранів

та військових, що включає фінансування знижок для цієї категорії населення, а також благодійний збір. Надання фінансових пільг для захисників України є важливим соціальним внеском компанії, що дозволяє зміцнити її імідж відповідального бізнесу. Це також сприятиме залученню цільової аудиторії, підвищенню довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Витрати на digital-рекламу становлять 150 000 грн, оскільки сучасні маркетингові дослідження підтверджують ефективність онлайн-просування у соціальних мережах та через контекстну рекламу. Facebook, Instagram та Google Ads дозволяють охопити широку аудиторію та націлювати рекламу на конкретні групи споживачів. Завдяки цьому можна забезпечити високу видимість ініціативи, привернути увагу цільової аудиторії та ефективно інформувати споживачів про умови підтримки військових і ветеранів.

Наступною важливою статтею витрат є створення контенту, на що передбачено 100 000 грн. Якісний контент – це основа успішної комунікаційної кампанії, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та ефективному донесенню основних меседжів. Зокрема, витрати включають розробку рекламних матеріалів, створення інформаційних відеороликів, графіки, фото, які будуть використані в соціальних мережах, на офіційному сайті компанії та в рекламних кампаніях.

Організація промо-акцій у точках продажу передбачає витрати у розмірі 50 000 грн. Ця сума включає виготовлення друкованої продукції (постери, листівки), залучення промоутерів, що дозволить безпосередньо інформувати клієнтів у фізичних магазинах про можливість отримання знижок для ветеранів та участь у благодійних акціях. Офлайн-комунікація є важливим доповненням до цифрових каналів, оскільки дозволяє взаємодіяти з тими споживачами, які рідше використовують соціальні мережі для отримання інформації.

Окремо передбачено 50 000 грн на співпрацю з лідерами думок та засобами масової інформації. У сучасних умовах співпраця з блогерами, волонтерами та впливовими особами дозволяє швидко поширювати

інформацію, підвищувати рівень довіри до кампанії та стимулювати активне обговорення у соціальних мережах. Крім того, використання місцевих ЗМІ для розміщення прес-релізів та новин про соціальну ініціативу допоможе охопити ще ширшу аудиторію, зокрема серед тих, хто довіряє традиційним медіа.

Таким чином, розподіл бюджету є збалансованим та відповідає стратегічним цілям компанії. Інвестиції в digital-рекламу та контент сприятимуть ефективному просуванню кампанії серед широкої аудиторії, промо-акції в точках продажу допоможуть залучити клієнтів на місцях, а співпраця з лідерами думок та ЗМІ сприятиме підвищенню рівня довіри та впізнаваності бренду. Водночас основна частина коштів спрямовується безпосередньо на підтримку військових та ветеранів, що підкреслює соціальну відповідальність ПрАТ «ТерА» і формує довгострокову лояльність клієнтів.

Для обґрунтування економічної доцільності заходу проведено аналіз за допомогою загальноновизнаних методик інвестиційного менеджменту, зокрема розраховано чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності (PI) та період окупності проекту. Виходячи з аналізу внутрішніх показників ПрАТ «ТерА», оптимізація маркетингових витрат та впровадження digital-інструментів дозволяють досягти зростання чистого доходу на 2–3%, що відповідає додатковим грошовим потокам у розмірі приблизно 1 000 000 грн/рік. Загальний інвестиційний бюджет складає 500 000 грн, а прогнозується, що завдяки реалізації заходу підприємство зможе отримувати додаткові чисті грошові потоки щорічно протягом трирічного періоду впровадження з використанням дисконтної ставки 10%.

Таблиця 3.5

Розрахунки чистих грошових потоків та NPV

Показник	Значення	Пояснення
1	2	3
Початкові інвестиції (I_0)	500 000 грн	Загальний бюджет заходу (digital-реклама, контент, промо-акції, благодійність тощо)

Продовження табл.3.5

1	2	3
Очікуваний чистий грошовий потік (CF _t)	1 000 000 грн/рік	Додатковий дохід від реалізації стратегії щорічно (консервативна оцінка)
Дисконтна ставка (r)	10%	Ставка, що відображає ризик та альтернативну вартість капіталу
Термін проекту (n)	3 роки	Період аналізу впровадження стратегії та стабілізації ефекту
Дисконтований CF, Рік 1	$1\,000\,000 / (1+0.10)^1 \approx 909\,091$ грн	Рік 1: потік приведено до поточної вартості
Дисконтований CF, Рік 2	$1\,000\,000 / (1+0.10)^2 \approx 826\,446$ грн	Рік 2: потік приведено до поточної вартості
Дисконтований CF, Рік 3	$1\,000\,000 / (1+0.10)^3 \approx 751\,315$ грн	Рік 3: потік приведено до поточної вартості
Сумарний дисконтований CF	$909\,091 + 826\,446 + 751\,315 \approx 2\,486\,852$ грн	Сума дисконтованих грошових потоків за 3 роки
NPV (Чистий приведений дохід)	$2\,486\,852 - 500\,000 \approx 1\,986\,852$ грн	Позитивний NPV свідчить про економічну доцільність

Джерело: узагальнено автором

Оновлена програма підтримки військових, яка є ключовим елементом комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА», розрахована на три роки. Розрахунки в таблиці 3.5 підтверджують економічну ефективність проекту: чистий приведений дохід (NPV) становить 1 986 852 грн, що свідчить про фінансову доцільність стратегії. Враховуючи дисконтовані грошові потоки, очікуваний ефект забезпечить стійке зростання прибутковості та довгострокові вигоди для компанії.

Таблиця 3.6

Розрахунок індексу доходності (PI) та періоду окупності

Показник	Формула та розрахунок	Значення	Пояснення
Індекс доходності (PI)	$PI = \sum (CF_t / (1+r)^t) / I_0 = 2\,486\,852 / 500\,000$	$\approx 4,97$	На кожен інвестований гривню отримується $\approx 4,97$ грн дисконтованого доходу
Період окупності	Оскільки $CF_1 = 1\,000\,000$ грн $> I_0 = 500\,000$ грн, окупність < 1 року	Менше 1 року	Початкові інвестиції повертаються вже протягом першого року

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз демонструє, що впровадження комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» є економічно доцільним і має високий потенціал для створення додаткової вартості. За базовими припущеннями, при інвестиціях у

500 000 грн очікується генерувати додаткові чисті грошові потоки у розмірі 1 000 000 грн щорічно протягом 3-річного періоду, що при дисконтній ставці 10% забезпечує NPV приблизно 1 986 852 грн, PI – 4,97 та період окупності менше одного року.

Для оцінки впливу комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» на фінансові показники компанії важливо обґрунтовано розрахувати прогнозоване збільшення виручки та відповідне коригування собівартості продукції. Збільшення виручки підприємства ґрунтується на прогнозованих ефектах впровадження оновленої маркетингової стратегії. Вплив digital-маркетингу. Завдяки активному використанню таргетованої реклами у соціальних мережах (Facebook, Instagram) прогнозується збільшення конверсійності продажів. Очікуваний внесок цього фактора у приріст виручки – 2,5%. Підвищення лояльності клієнтів через соціальну відповідальність бренду. Компанії, що впроваджують соціально значущі ініціативи, мають вищий рівень лояльності клієнтів, що сприяє зростанню обсягів продажів. Очікуваний приріст від цього фактора – 1,2%.

Колаборації з партнерами та місцевими ЗМІ. Спільні промо-кампанії з дистриб'юторами, партнерами та активне висвітлення соціальної ініціативи у засобах масової інформації розширюють охоплення аудиторії. Очікуваний внесок цього фактора у приріст виручки – 0,8%.

Сумарно очікуваний приріст виручки становить:

$$2,5\% + 1,2\% + 0,8\% = 4,5\%$$

Для обґрунтованого аналізу собівартість продукції поділена на змінні та постійні витрати. Оцінка структури витрат базується на факті, що змінні витрати складають 70% від загальної собівартості, а постійні витрати – 30%.

Для точного та обґрунтованого аналізу впливу оновленої комунікаційної стратегії на собівартість продукції важливо розділити витрати на змінні та постійні компоненти. Такий підхід дозволяє коректно оцінити, які витрати безпосередньо змінюються внаслідок збільшення обсягів реалізації, а які залишаються фіксованими незалежно від рівня виробництва.

Відповідно до економічної природи витрат, змінні витрати включають сировину, матеріали, енерговитрати та інші елементи, що зростають разом із обсягом виробництва. Постійні витрати – це адміністративні витрати, амортизація, оренда та інші статті, що не змінюються пропорційно до обсягів продажів.

На основі фінансової практики підприємств галузі та аналізу структури витрат ПрАТ «ТерА» прийнято економічно виправдане припущення, що змінні витрати становлять 70% загальної собівартості, тоді як постійні витрати – 30%. Такий розподіл відповідає типовій структурі витрат у виробничих підприємствах, де змінні компоненти займають основну частку витратної бази, а частка постійних витрат залишається стабільною протягом певного періоду. Даний підхід забезпечує реалістичну оцінку зростання собівартості після впровадження стратегії, дозволяючи точно розрахувати змінні витрати відповідно до збільшення обсягів виробництва та оцінити їхній вплив на фінансові показники підприємства - табл.3.7.

Таблиця 3.7

Розподіл собівартості продукції ПрАТ «ТерА»

Категорія витрат	Базисний рік (2023), тис. грн.	Проектний рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Змінні витрати (70%)	57 110,9	59 670,89	2 559,99	4,5
Постійні витрати (30%)	24 476,1	24 476,1	0	0
Загальна собівартість продукції	81 587	84 146,99	2 559,99	3,14

Джерело: узагальнено автором

Оскільки зміни у виробництві спричинені лише зростанням обсягу реалізації продукції, постійні витрати залишилися незмінними. Таким чином, загальне зростання собівартості на 3,14% нижче, ніж відсоток зростання виручки (4,5%), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Таблиця 3.8

Розрахунок повних витрат на виробництво та реалізацію продукції

Категорія витрат	Базисний рік (2023), тис. грн	Проектний рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Собівартість продукції	81 587	84 146,99	2 559,99	3,14%
Адміністративні витрати	5 825	5 825	0	0%
Витрати на збут	11 418	11 918	500	4,38%
Повні витрати	98 830	101 889,99	3 059,99	3,1%

Джерело: узагальнено автором

Отже, оновлена стратегія, спрямована на підвищення лояльності клієнтів та збільшення охоплення аудиторії через digital-маркетинг та соціальні ініціативи, позитивно вплинула на виручку. Водночас, коригування змінних витрат у собівартості дозволило досягти збалансованого зростання повних витрат на 3,1%, що є меншим, ніж темп зростання виручки.

Фінансовий результат підприємства після впровадження оновленої комунікаційної стратегії зазнав змін через зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції. Фінансовий результат від операційної діяльності визначається як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та повними витратами на виробництво і реалізацію продукції.

$$86718,28 - 101\,889,99 = -15\,171,71 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок операційного прибутку показав, що без додаткових джерел доходу він становив -15 171,71 тис. грн, що означало б значний збиток. Однак, підприємство отримує дохід від надання об'єктів нерухомості в оренду та надання вантажних послуг, що дозволяє компенсувати цей негативний показник. З урахуванням цього надходження (16881 тис. грн, та додатковими витратами 826 тис. грн.) фінансовий результат від операційної діяльності склав 883,29 тис. грн, що є позитивним показником.

Таблиця 3.9 відображає вплив запропонованого рішення щодо оновленої комунікаційної стратегії на основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА». Вона демонструє зміни у виручці, витратах, рентабельності та

продуктивності підприємства у проектному році порівняно з базисним 2023 роком.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ «ТерА»

Показник	Од. виміру	Базисний рік (2023)	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	82984	86718,28	3734,28	4,49
2. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	81587	84 146,99	2 559,99	3,14
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	5825	5825	0	0
4. Витрати на збут	тис. грн.	11418	11918	500	4,38
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2 + р.3 + р.4)	тис. грн.	98830	101 889,99	3 059,99	3,10
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	209	883,29	674,29	76,42
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	16881	16881	-	-
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	826	826	-	-
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6 – р.7 + р.8)	тис. грн.	-15846	-15171,71	674,29	4,26
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн.	-15846	-15171,71	674,29	4,26
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	15 879	15 879	0	0,00
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	2 210	2 210	0	0,00
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4 152	4 152	0	0,00
14. Чисельність ПВП (промислово-виробничий персонал)	осіб	142	142	0	0,00
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	119,09	117,49	- 1,59	- 1,32
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	19,98	20,88	0,89	4,5
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	584,39	610,69	26,29	4,5
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	-16,03	-14,89	1,14	x
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	-0,19	-0,17	0,02	x
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	-0,99	-0,95	0,03	x
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	-717,01	-686,5	30,5	x

Джерело: узагальнено автором

Оновлена комунікаційна стратегія ПрАТ «ТерА» сприяла підвищенню фінансових показників підприємства, зокрема зростанню виручки на 4,5% завдяки digital-маркетингу, підвищенню лояльності клієнтів та колабораціям із партнерами. Водночас, збільшення собівартості продукції відбулося на 3,14%, що нижче за темп приросту доходу, що свідчить про ефективне використання ресурсів. У результаті фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 76,42% до 883,29 тис. грн, що підтверджує позитивний вплив оновленої маркетингової стратегії на прибутковість компанії.

3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації комунікаційної стратегії

Система SMART є одним із найефективніших інструментів для постановки цілей та розробки стратегій у бізнесі. Використання цієї системи дозволяє чітко формулювати завдання, відстежувати їх прогрес, забезпечувати реалістичність планів та досягати цілей у встановлені терміни. Для ПрАТ «ТерА», при реалізації програми соціальної відповідальності, рекомендовано застосування принципів SMART для структурованого підходу до управлінських рішень. Це сприяє ефективному виконанню поставлених завдань та забезпечує досягнення як бізнес-цілей, так і соціального впливу. Завдяки цьому компанія може не лише зміцнити свою позицію на ринку, а й стати активним учасником суспільного життя, підтримуючи ключові ініціативи, зокрема допомогу ветеранам та військовослужбовцям. Детальний план реалізації рекомендованої стратегії наведено у Додатку В. Основні складові плану це - підвищення впізнаваності бренду, підвищення лояльності, організація благодійного збору на підтримку військових, посилення комунікації через ЗМІ та лідерів думок та оцінка ефективності реалізації стратегії.

1. Підвищення впізнаваності бренду через соціальні ініціативи. Рекомендуємо розробити інтегровану digital-кампанію, спрямовану на підтримку ветеранів та військовослужбовців. Основний акцент слід зробити на

створенні якісного контенту, який включатиме відеоролики, інфографіку та публікації у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram. Для забезпечення ширшого охоплення аудиторії доцільно використовувати інструменти таргетованої реклами. Особливу увагу варто приділити залученню відомих блогерів та лідерів думок для поширення інформації про ініціативу. Кампанія має стартувати в березні 2025 року, а її ефективність оцінюватиметься щомісячно за допомогою інструментів аналітики, таких як Google Analytics або Meta Business Suite. Відповідальними за реалізацію є Комерційний відділ та Загальне керівництво.

2. Підвищення лояльності клієнтів через соціально відповідальні ініціативи. Для досягнення цієї мети пропонується запровадити спеціальну систему знижок для ветеранів та військовослужбовців. Рекомендуємо реалізувати цю ініціативу через фізичні точки продажу та онлайн-магазин компанії. Знижки повинні бути простими у використанні, наприклад, на основі документального підтвердження статусу. Для комунікації ініціативи важливо використовувати соціальні мережі, email-розсилки та інформаційні матеріали у точках продажу. Початок впровадження заплановано на квітень 2025 року. Моніторинг ефективності системи здійснюватиметься в жовтні 2025 року на основі кількості використаних знижок та зворотного зв'язку клієнтів. Відповідальними за реалізацію є Комерційний відділ, Бухгалтерія та Планово-економічний відділ.

3. Організація благодійного збору на підтримку військових. Для забезпечення успішного збору коштів рекомендуємо співпрацювати з партнерами та лідерами думок. Інформація про благодійний збір має поширюватися через офлайн- та онлайн-канали, включаючи соціальні мережі, офіційний вебсайт компанії та місцеві ЗМІ. Очікується зібрати 100 000 грн за участі щонайменше 5 000 осіб. Рекомендується розробити простий механізм внесення коштів, наприклад, через платіжні системи або QR-коди в точках продажу. Початок ініціативи заплановано на травень 2025 року, а підсумки

збору будуть підбиті в грудні 2025 року. Відповідальними за виконання є Голова правління, Планово-економічний відділ і Комерційний відділ.

4. Посилення комунікації через ЗМІ та лідерів думок. Для підвищення впізнаваності бренду рекомендуємо залучити популярних блогерів та місцеві ЗМІ. Основні формати включають прес-релізи, інтерв'ю, публікації у медіа та відеоролики у соціальних мережах. Планується реалізувати щонайменше 20 публікацій у ЗМІ та 50 постів від блогерів. Виділений бюджет у розмірі 50 000 грн необхідно використати на співпрацю з медіа та створення якісного контенту. Моніторинг ефективності комунікації має проводитися щоквартально. Початок активностей заплановано на червень 2025 року. Відповідальними є Комерційний відділ, Загальне керівництво та Голова правління.

5. Оцінка ефективності реалізації стратегії. Для оцінки ефективності рекомендуємо використовувати сучасні аналітичні інструменти, такі як Power BI або Google Analytics. Основними показниками є зростання частки лояльних клієнтів на 10% та збільшення продажів серед цільової аудиторії на 15%. Рекомендуємо проводити проміжний аналіз у серпні 2025 року, а підсумкову оцінку – у грудні 2025 року. Важливо отримувати регулярний зворотний зв'язок від клієнтів через опитування та аналіз коментарів у соціальних мережах. Відповідальними є Загальне керівництво, Планово-економічний відділ, Бухгалтерія та Комерційний відділ.

Загалом, наші рекомендації забезпечують послідовне впровадження цілей, сформульованих за принципами SMART, що дозволить досягти високої ефективності ініціатив та забезпечить значний соціальний і бізнесовий вплив. Будь-яка стратегічна ініціатива супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на її ефективність та реалізацію. Ми рекомендуємо ідентифікувати основні групи ризиків та запропонувати ефективні механізми їх запобігання – табл.3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз можливих ризиків та шляхи їх управління

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Заходи запобігання та управління
1	2	3	4
Економічні	Нестабільність макроекономічного середовища, можливі фінансові втрати	Зменшення прибутковості, скорочення фінансування програм	Детальне фінансове планування, створення резервного фонду, диверсифікація джерел фінансування (залучення партнерів, грантів)
Управлінські	Недостатня координація між підрозділами, зміна пріоритетів керівництва	Втрата ефективності виконання завдань, затримки в реалізації стратегії	Впровадження чіткої системи відповідальності, контроль KPI, щотижневий моніторинг процесів та регулярні звіти керівництву
Маркетингові	Недостатнє охоплення цільової аудиторії, негативна реакція споживачів	Зниження ефективності комунікаційних кампаній, низький рівень довіри до бренду	Тестування рекламних повідомлень, аналіз зворотного зв'язку, використання альтернативних маркетингових каналів
Операційні	Помилки у реалізації заходів, недотримання строків виконання	Неефективність реалізації ініціатив, зниження рівня довіри з боку клієнтів та партнерів	Використання програмного управління проектами, детальна розробка плану реалізації з контрольними точками

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення реалізації комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» базується на використанні системи SMART для чіткого планування та моніторингу виконання заходів. Визначення стратегічних цілей, їх конкретизація, вимірюваність та досяжність дозволяють забезпечити ефективність реалізації соціально відповідальних ініціатив, спрямованих на підтримку ветеранів та військовослужбовців. Важливою складовою успіху є злагоджена взаємодія між усіма підрозділами компанії, що відповідають за реалізацію кожного етапу стратегії. Також значну роль відіграє контроль за можливими ризиками та впровадження механізмів їх запобігання. Використання сучасних маркетингових і управлінських підходів забезпечить не лише досягнення бізнес-цілей компанії, а й підвищення її репутації як соціально відповідального бренду.

Висновки до розділу 3

Розроблена стратегія вдосконалення комунікаційної політики ПрАТ «ТерА» є комплексною та спрямованою на підвищення ефективності маркетингових заходів, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Проведений аналіз виявив ключові проблеми, такі як низька рентабельність маркетингових витрат, недостатнє охоплення цільової аудиторії традиційними рекламними каналами та потреба в посиленні регіональних комунікацій. Запропоновані заходи дозволять суттєво підвищити впізнаваність бренду, збільшити лояльність споживачів та забезпечити довгострокове зростання продажів за рахунок комплексного використання цифрового маркетингу, регіональних промо-акцій і партнерських ініціатив.

Окрему увагу приділено соціальній відповідальності компанії, яка є важливим чинником формування позитивного іміджу та довготривалої лояльності клієнтів. Запровадження ініціатив з підтримки ветеранів та військовослужбовців, включно із системою знижок, благодійним збором та активним висвітленням цих заходів у соціальних мережах і ЗМІ, дозволить не лише посилити репутацію компанії, а й залучити нових клієнтів, які орієнтуються на етичність бізнесу. У сучасних умовах післявоєнної відбудови України соціальна активність бізнесу стає вагомим фактором його конкурентоспроможності та довіри з боку споживачів.

З точки зору фінансової ефективності, впровадження оновленої комунікаційної стратегії є економічно обґрунтованим та має високий рівень окупності. Розрахунки показників NPV (1,99 млн грн), PI (4,97) та періоду окупності (<1 року) підтверджують доцільність інвестицій у запропоновані маркетингові та соціальні заходи. Очікуване зростання чистого доходу компанії на 3% свідчить про потенціал збільшення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Реалізація стратегії потребує ефективного управління, чіткої координації між підрозділами та регулярного моніторингу ефективності заходів. Використання системи SMART дозволить забезпечити структурованість

виконання плану, досягнення запланованих цілей у встановлені терміни та швидке реагування на ринкові зміни. Додатково передбачено механізми управління ризиками, що мінімізує вплив зовнішніх факторів на результати кампанії. Таким чином, запропонована комунікаційна стратегія сприятиме не лише підвищенню продажів і ефективному використанню маркетингового бюджету, а й формуванню довгострокового іміджу соціально відповідального бренду. Успішна реалізація цих заходів дозволить ПрАТ «ТерА» зміцнити свої позиції на ринку, розширити аудиторію та створити додаткову цінність для споживачів і суспільства в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження комунікаційної стратегії підприємства дозволило розкрити її сутність, основні характеристики та методичні підходи до формування та оцінки ефективності. Визначено, що комунікаційна стратегія є комплексним підходом до управління інформаційними потоками, який інтегрує маркетингові, креативні та медійні аспекти для досягнення бізнес-цілей. Аналіз основних теоретичних підходів показав, що комунікаційна стратегія є не лише засобом донесення інформації, але й інструментом управління репутацією, формування довготривалих відносин зі споживачами та адаптації до ринкових змін.

Розглянуто сучасні методології формування комунікаційної стратегії, зокрема підходи COMBI, SMART-комунікацій та RACE Framework, які забезпечують різні рівні планування, реалізації та оцінки ефективності комунікаційних заходів. Визначено ключові етапи створення стратегії, серед яких аналіз ринкового середовища, формування ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, бюджетування та контроль ефективності. Встановлено, що успішна реалізація комунікаційної стратегії базується на чітко визначених цілях, адаптивності до змін зовнішнього середовища та інтеграції з загальною бізнес-стратегією компанії.

Окрему увагу приділено оцінці ефективності комунікаційної стратегії, що є критично важливим етапом для оптимізації ресурсів та досягнення високої результативності. Запропоновано систему кількісних та якісних показників, серед яких рівень впізнаваності бренду, коефіцієнт економічної ефективності, питома вартість контакту, рівень лояльності клієнтів та поведінкові зміни. Аналіз показників дозволяє підприємствам визначати сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії, своєчасно коригувати підходи та адаптувати заходи до змін у поведінці споживачів.

Аналіз ринку кондитерських виробів України показав, що галузь зазнала значних змін у період 2021–2023 років через вплив економічних, соціальних та

воєнних факторів. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів, скорочення кількості виробничих підприємств у певних сегментах і зниження купівельної спроможності населення. Проте деякі сегменти, такі як виробництво хлібобулочних виробів та цукристих солодоців, демонструють позитивну динаміку, що свідчить про адаптацію вітчизняних виробників до нових умов ринку.

ПрАТ «ТерА» є важливим гравцем кондитерського ринку Західного регіону України, демонструючи значне зростання чистого доходу від реалізації продукції (+87,36%) та чистого прибутку (+67,74%) у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак підприємство стикається з певними викликами, такими як низька рентабельність продукції (0,21%) та зменшення вартості основних засобів (-12,52%), що вказує на необхідність модернізації виробничих потужностей і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Конкурентний аналіз показав, що ПрАТ «ТерА» має сильні позиції у сегменті вафельних та пряничних виробів, проте поступається великим національним брендам за рівнем впізнаваності та масштабами маркетингових активностей. Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність значних можливостей для розвитку, зокрема через розширення ринків збуту, залучення інвестицій для оновлення обладнання та впровадження інноваційних продуктів, орієнтованих на тренди здорового харчування.

Комунікаційна стратегія підприємства зазнала позитивних змін, про що свідчить збільшення витрат на рекламу (+89,37%) та акцент на цифровий маркетинг (+180,42%). Водночас оцінка ефективності комунікацій показала низьку рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI = -0,88) та недостатню комунікативну ефективність ($E_k = 0,20$), що вказує на необхідність оптимізації рекламних витрат і посилення таргетованих маркетингових кампаній.

У процесі дослідження було розроблено програму вдосконалення комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА». Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витрат на рекламу, підвищення ефективності маркетингових активностей, розвиток digital-комунікацій та розширення регіональних промо-

акцій. Основні положення стратегії включають зміцнення іміджу компанії через соціальну відповідальність, що дозволить не лише підвищити рівень лояльності споживачів, а й закріпити позиції бренду на ринку.

Реалізація заходів дозволить досягти значних економічних результатів: згідно з проведеними розрахунками, очікується підвищення чистого доходу від реалізації продукції на 3%, що еквівалентно додатковому прибутку в 1 000 000 грн щорічно. Чистий приведений дохід (NPV) заходу складає 1 986 852 грн, а індекс доходності (PI) – 4,97, що підтверджує економічну доцільність впровадження стратегії. Водночас період окупності інвестицій складає менше одного року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів.

Ключовими елементами стратегії є впровадження спеціальних знижок для ветеранів та військовослужбовців, організація благодійного збору та активна комунікація соціальних ініціатив через digital-канали, місцеві ЗМІ та співпрацю з лідерами думок. Завдяки комплексному підходу до комунікаційної стратегії компанія зможе не лише підвищити впізнаваність бренду, але й сформувати стійку лояльність споживачів та партнерів.

Важливим аспектом впровадження стратегії є управлінсько-організаційне забезпечення, засноване на SMART-принципах. Визначено основні ризики, пов'язані з реалізацією заходів, та запропоновано ефективні механізми їх управління. Комплексна стратегія дозволяє забезпечити ефективне використання маркетингового бюджету, підвищити конкурентоспроможність компанії та сприяти сталому розвитку ПрАТ «ГерА» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 218 с.
2. Азарян О.М., Баширов І.Х., Воробйов Б.З. та ін. Маркетинг: принципи та функції: Навч. посіб. Донец. держ. ун-т економіки и торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - 2-е вид., перероб. і допов.. К.: НМЦВО МОіН України: НВФ «Студцентр», 2010. 319 с.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
4. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі: як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Київ : Yakaboo Publishing, 2023. 194 с.
5. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства. Київ : Центр учбов. л-ри, 2014. 360 с.
6. Боняр С. М., Гладенька В. Роль маркетингової стратегії в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Водний транспорт : зб. наук. праць. Київ, 2013. С. 34–44.
7. Венгер В., Романовська Н., Романовська Т., Шейко О., Савченко І. Індикатори ринку кондитерських виробів України. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 2024. URL:<https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-3>
8. Верескун М. В. Розвиток інформаційних технологій, як фактор трансформації методології управління підприємствами. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2 (12). С. 112–116.

10. Гобан-Клас. Засоби масової комунікації і масова комунікація. / Т. Гобан-Клас. Варшава : Наукове видавництво PWN, 2015. С. 44-47.
11. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісн. ХНТУСГ. Економічні науки. 2015. Вип. 161. С. 3–11.
12. Дейнега І.О., Дейнега О.В., Лорві І.Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2014. 380 с.
13. Дериколенко А. О., Ілляшенко С. М. Social media marketing як інноваційний інструмент просування товарів та послуг в online–середовищі. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : зб. тез доп. VII Міжнар. наук.–практ. конф. Суми :ТОВ “ДД “Папірус”, 2013. С. 66–67.
14. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
15. Дуцик Д. Політична журналістика. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005. С. 52
16. Державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua>
17. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту. 2-ге вид. Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 263 с.
18. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. 265 с.
19. Красноручський О. О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2014. Т. 20, № 6. С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_6_13. (дата звернення: 02.01.2025).
20. Кузьмін О.Є., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Малиновський Ю.В. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 184 с.
21. Курбан О. Базові основи системного PR-планування. Вісник Книжкової палати. 2014. № 12. С. 36-38

22. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.
23. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. The actual problems of regional economy development. 2(18). Р. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
24. Лозовська К. С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 3 (22). С. 203-211.
25. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. К.: ЛіраК, 2017. 527 с. 27.
26. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. Науковий блог Національний університет «Острозька академія». 2018. URL: https://naub.oa.edu.ua/2018/наукові_підходи_до_визначення_сутності
27. Олійник Ю. О., Чуніхіна, Т. С. Комунікаційна стратегія підприємства. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. міжнар. наук.-практ. конференц. 8 лист. 2022 р, с. 42-44.
28. Орленко О. В. Ефективність інструментів просування продукції на вітчизняні та європейські ринки в умовах глобалізації. Бізнес–навігатор. 2015. №1. С. 53–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2015_1_12.
29. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «ТерА». URL: <https://tera.ua/>
30. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. Управління сучасним підприємством : матеріали ІХ-ї Міжнародої науково-практичної конференції. 2013. С. 25–27.
31. Примак Т. О. Маркетинг. Київ : МАУП, 2004. 228 с.
32. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП), 2013. 197 с.

33. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/gynok-kondyterskyh-vyro-biv-produkcia-povynna-butu-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/>(дата звернення: 06.06.2024)..
34. Старостіна А.О., Гончаров Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2019. 1070 с.
35. Сухорська У. Р. Формування стратегії маркетингових комунікацій підприємства. Вісник. Львів, 2012. № 446. С. 289–293.
36. Тихонов О. SMART-комунікації для роздрібних підприємств: стратегія впровадження. *Маркетингові дослідження*, 12(2), 2021. С. 42–58.
37. Чаплай І. В. Комунікація в державі та суспільстві: термінознавчі аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2017, № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1109> (дата звернення: 13.01.2025).
38. Яшенкова О. В. Основи теорії мовної комунікації. К.: Альма Матер, 2010. 312 с.
39. Chaffey, D., & Smith, P. R. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5th ed.). London: Routledge. (RACE Framework), 2017.
40. Klasifikator vydiv ekonomichnoi diialnosti [Classifier of types of economic activity]. evrovektor.com. Retrieved from <https://evrovektor.com/kved/2010/>.
41. Thorson K. *Strategic Communication*. Oxford Bibliographies. 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841>
42. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.
43. Smartsheet. *Ultimate Tool Kit: Free Communication Strategy Templates, Examples, and Expert Tips*. June 29, 2017 (updated July 22, 2021). URL: <https://www.smartsheet.com/communications-strategy-how-to-templates>

44. Sestino A., Prete M. I., Piper L., Guido G. *The future of online marketing strategies and digital tools: new challenges and contributions to RACE framework*. International Journal of Electronic Trade. 2023. URL: <https://www.inderscience.com/ijetrade>.

45. Штефанич, Дмитро, Ольга Дячун. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства”. *Вісник Економіки*, no. 1, Aug. 2017, pp. 111-2, <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/550>.

46. Іваницька О. М., Іваницький О. В. Регулювання процесів запровадження соціальної відповідальності бізнесу: досвід розвинених країн та уроки для України. *Стратегія розвитку України*, 2015. С. 23-28.

47. Живко З. Ділова репутація як чинник забезпечення економічної стійкості підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, 2024, 12 (54).

48. Решетнікова, І. Л., Самодіна, Ю. І. Соціальна відповідальність як чинник формування прихильності до компанії та її бренду. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології: тези доп.*, 126.

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА» за 2023 рік

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	Дата	КОДИ
Територія		за ЄДРПОУ	01.01.2024
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	00375697
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КОПФГ	UA6104049001 0069060
Середня кількість працівників:	163	за КВЕД	230
Адреса, телефон:	46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38		10.72
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input type="checkbox"/>		

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	625	516
первісна вартість	1001	635	653
накопичена амортизація	1002	(10)	(137)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	0
Основні засоби	1010	4 152	4 747
первісна вартість	1011	16 523	18 582
знос	1012	(12 371)	(13 835)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

продовження додатку А

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	4 806	5 263
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 752	7 471
Виробничі запаси	1101	3 582	5 467
Незавершене виробництво	1102	69	197
Готова продукція	1103	1 101	1 807
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 075	5 858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	268	552
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	91	66
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	353	1 195
Готівка	1166	131	73
Рахунки в банках	1167	222	1 121
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	730
Усього за розділом ІІ	1195	7 545	15 879
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	12 351	21 142

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 227	-8 019
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

продовження додатку А

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом І	1495	-2 210	-2 002
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 220	9 895
розрахунками з бюджетом	1620	135	109
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	128	187
розрахунками з оплати праці	1630	560	750
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	184	833
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 334	11 370
Усього за розділом ІІІ	1695	14 561	23 144
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	12 351	21 142

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Додаток Б

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
4			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 984	44 291
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(81 587)	(47 897)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 397	0
збиток	2095	(0)	(3 606)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 881	16 516
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 825)	(5 573)
Витрати на збут	2150	(11 418)	(6 829)
Інші операційні витрати	2180	(826)	(324)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	209	184
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Б

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(60)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	208	124
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	208	124
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	208	124

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	62 341	35 433
Витрати на оплату праці	2505	19 369	15 679
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 823	3 433
Амортизація	2515	1 597	1 220
Інші операційні витрати	2520	13 485	6 097
Разом	2550	100 615	61 862

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546	6 998 549
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 549
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,029720	0,017720

Додаток В

План дій щодо впровадження оновленої комунікаційної стратегії ПрАТ «ТерА» за системою SMART

Ціль	Specific (Конкретність)	Measurable (Вимірюваність)	Achievable (Досяжність)	Relevant (Актуальність)	Time-bound (Часові рамки)	Responsible (Відповідальний)
1	2	3	4	5	6	7
1. Підвищення впізнаваності бренду через соціальні ініціативи	Розробка та реалізація digital-кампанії щодо підтримки ветеранів та військовослужбовців	Кількість охоплених користувачів у соцмережах – 500 000, кількість взаємодій – 50 000	Виділено 150 000 грн на digital-рекламу та створення контенту	Відповідає стратегічній меті компанії – посилення соціальної відповідальності	Запуск кампанії – березень 2025, моніторинг результатів – щомісячно	Комерційний відділ (відповідає за розробку та реалізацію реклами), Загальне керівництво (контроль, координація та затвердження ключових рішень)
2. Підвищення лояльності клієнтів через соціально відповідальні ініціативи	Впровадження системи знижок для ветеранів та військових	Кількість наданих знижок – не менше 10 000 за 6 місяців	Виділено 200 000 грн на знижки та благодійний збір	Відповідає потребам ринку та суспільним очікуванням	Початок надання знижок – квітень 2025, оцінка ефективності – жовтень 2025	Комерційний відділ (розробка механіки та впровадження знижок), Бухгалтерія (розрахунки, бухгалтерський облік), Планово-економічний відділ (узгодження бюджету, контроль витрат)

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7
3. Організація благодійного збору на підтримку військових	Запуск благодійної ініціативи серед	Загальна сума зібраних коштів – 100 000 грн, кількість учасників – 5000	Співпраця з партнерами, лідерами думок, організація офлайн- та онлайн-активностей	Посилює соціальну відповідальність компанії та довіру клієнтів	Запуск збору – травень 2025 підсумки – грудень 2025	Голова правління (затвердження, контроль реалізації), Планово-економічний відділ (фінансове планування та контроль цільового використання коштів), Комерційний відділ (організація та промо-кампанія)
4. Посилення комунікації через ЗМІ та лідерів думок	Залучення блогерів, місцевих ЗМІ та партнерів для поширення інформації	Кількість публікацій у ЗМІ – 20, кількість постів від блогерів – 50	Виділено 50 000 грн на співпрацю та організацію прес-релізів	Підвищує впізнаваність бренду та соціальну довіру	Початок – червень 2025, моніторинг ефективності – щоквартально	Комерційний відділ (розробка контенту, співпраця з медіа), Загальне керівництво (офіційні заяви, прес-релізи), Голова правління (затвердження ключових публічних меседжів)
5. Оцінка ефективності реалізації стратегії	Аналіз залучення аудиторії, оцінка змін у продажах та впізнаваності	Показники: частка лояльних клієнтів +10%, зростання продажів серед цільової аудиторії +15%	Використання аналітичних інструментів, отримання зворотного зв'язку	Забезпечує коригування стратегії для кращих результатів	Проміжний аналіз – серпень 2025, підсумкова оцінка – грудень 2025	Загальне керівництво (прийняття управлінських рішень), Планово-економічний відділ (аналіз ефективності витрат), Бухгалтерія (фінансові показники), Комерційний відділ (статистика клієнтів, продажів)

