

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Розробка стратегії управління комунікаціями на підприємстві

здобувач (ка) 2 курсу групи МБА-24дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: «Бізнес-адміністрування»

Нікулін Д.М.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнєв М.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Нікулін Дмитро Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка стратегії управління комунікаціями на підприємстві
керівник роботи Бучнів М.М. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері розробки стратегій управління комунікаціями; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ПрАТ «Оболонь»

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

Теоретичні засади управління комунікаціями на підприємстві; аналіз сучасного стану управління комунікаціями на підприємствах України; розробка та впровадження стратегії управління комунікаціями

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Основні визначення сутності комунікацій в управлінні підприємством; класифікація комунікацій в системі управління підприємством; лінійна модель комунікації; інтерактивна модель комунікації; транзакційна модель комунікації; динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.; схема ієрархічної структури формальних комунікацій ПрАТ «Оболонь»; основні інструменти внутрішніх комунікацій; динаміка ключових макроекономічних показників України; соціально-демографічна динаміка України; структура обсягів реалізації напоїв за категоріями в Україні; аналіз сильних та слабких сторін комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь»; ключові проблемні аспекти та бар'єри в управлінні комунікаціями підприємства; стратегічні цілі та завдання комунікаційної стратегії; модель проактивного репутаційного менеджменту в цифровому середовищі; інтегрована модель механізмів впровадження та оцінки ефективності комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь»; прогноз ефективності впровадження комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

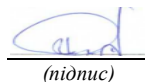
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Нікулін Д.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст. стор. 70, табл. 9, рис. 9.

Комунікаційний менеджмент, стратегічне планування, корпоративні комунікації, інвесторські комунікації, внутрішні та зовнішні комунікації, комунікаційна стратегія, ефективність, впровадження, механізм, модель.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розробці та обґрунтуванню комплексної стратегії управління комунікаціями для ПрАТ «Оболонь». У роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади управління комунікаціями, що дозволило визначити ключові принципи та підходи до формування ефективної комунікаційної політики підприємства в умовах сучасного ринку.

Запропоновано інтегровану модель механізмів впровадження комунікаційної стратегії, яка включає створення єдиного центру управління комунікаціями, розробку детального плану дій, розподіл відповідальності та ресурсів, систему навчання персоналу та мотивації. Обґрунтовано необхідність системної оцінки ефективності впровадження через визначення ключових показників (KPI) та використання сучасних аналітичних інструментів. Представлено прогноз ефективності реалізації стратегії, що свідчить про потенційне зростання індексу репутації, рівня залученості аудиторії та фінансових показників компанії.

Отримані результати кваліфікаційної роботи магістра мають практичну цінність для ПрАТ «Оболонь», надаючи компанії обґрунтований інструментарій для підвищення ефективності комунікаційної діяльності, формування позитивного іміджу та зміцнення довіри стейкхолдерів.

ABSTRACT

Nikulin D. Development of a communications management strategy in the enterprise. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Business Administration». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The thesis is devoted to the development and justification of a comprehensive communications management strategy for PrJSC «Obolon». The study analyzed the theoretical and methodological foundations of communications management, which allowed us to identify key principles and approaches to the formation of an effective communications policy of the enterprise in the conditions of the modern market.

An integrated model of mechanisms for implementing a communications strategy is proposed, which includes the creation of a single communications management center, the development of a detailed action plan, the distribution of responsibilities and resources, and a system of training and motivation of personnel. The need for systematic assessment of the effectiveness of implementation by determining key performance indicators (KPI) and using modern analytical tools is substantiated. A forecast of the effectiveness of strategy implementation is presented, which indicates a potential increase in the reputation index, the level of audience engagement, and the company's financial indicators.

The results of the master's qualification work have practical value for PrJSC "Obolon", providing the company with a substantiated toolkit for increasing the effectiveness of communication activities, forming a positive image, and strengthening the trust of stakeholders.

Key words: Communication management, strategic planning, corporate communications, investor communications, internal and external communications, communication strategy, effectiveness, implementation, mechanism, model.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність, значення та класифікація комунікацій в системі управління підприємством	11
1.2. Принципи, моделі та інструменти ефективного управління комунікаціями	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	28
2.1. Дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікацій підприємства (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)	28
2.2. Оцінка ефективності існуючих комунікаційних стратегій та інструментів ПрАТ «Оболонь»	39
2.3. Визначення проблемних аспектів та бар'єрів в управлінні комунікаціями	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	55
3.1. Формування стратегічних цілей, завдань та розробка комплексної комунікаційної стратегії	55
3.2. Механізми впровадження та оцінка ефективності розробленої стратегії управління комунікаціями	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується стрімкими трансформаціями, що зумовлені глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції та непередбачуваними зовнішніми викликами. У цих умовах ефективне функціонування та сталий розвиток підприємств стають неможливими без належної організації внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Комунікації є не просто інструментом передачі інформації, а стратегічним ресурсом, що формує корпоративну культуру, забезпечує взаєморозуміння між усіма стейкхолдерами та є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Недостатня увага до цього аспекту призводить до інформаційних прогалин, конфліктів, зниження мотивації персоналу, втрати лояльності клієнтів та, як наслідок, до погіршення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, розробка обґрунтованої та адаптивної стратегії управління комунікаціями є критично важливою для забезпечення життєздатності та успішного функціонування сучасних підприємств.

Актуальність теми зумовлена тим, що успішне функціонування та сталий розвиток підприємств в Україні неможливі без застосування передових, інноваційних та адаптивних підходів до стратегічного управління комунікаціями. Ефективна комунікаційна стратегія, що базується на врахуванні сучасних тенденцій та потреб, сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й формуванню позитивного іміджу, зміцненню довіри партнерів та споживачів, підвищенню залученості персоналу та забезпеченню загальної стабільності та зростання.

Питанням управління комунікаціями, їх стратегічного планування та реалізації присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г. Лассвелл, К. Шеннон, У. Вівер (щодо теоретичних основ комунікації); П. Дракер, А. Файоль, М. Мескон (щодо організаційних комунікацій); Ф. Котлер, Е. Райс, Дж. Траут (щодо маркетингових та PR-комунікацій).

Серед українських дослідників значний внесок у вивчення особливостей управління комунікаціями в умовах вітчизняного бізнесу зробили О. Ковтун, В. Ляпін, О. Семенов та інші. Проте, попри значну кількість наукових досліджень, питання комплексної розробки та впровадження адаптивної стратегії управління комунікаціями, яка враховує сучасні виклики та можливості для українських підприємств, особливо в умовах постійних трансформацій ринку та посилення інформаційних потоків, потребують подальшого поглибленого вивчення та систематизації.

Мета кваліфікаційної роботи магістра є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження стратегії управління комунікаціями на підприємстві з метою підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- узагальнити та систематизувати теоретичні засади управління комунікаціями, уточнити їх сутність, значення та класифікацію в системі управління підприємством;
- дослідити сучасні принципи, моделі та інструменти ефективного управління комунікаціями, виявити ключові тенденції їх розвитку;
- провести аналіз поточного стану зовнішніх та внутрішніх комунікацій на підприємстві;
- виявити їхні особливості, проблемні аспекти та бар'єри, що перешкоджають оптимізації;
- здійснити оцінку ефективності існуючих комунікаційних стратегій та інструментів, що застосовуються на підприємствах;
- сформулювати стратегічні цілі та завдання для розробки ефективної комунікаційної стратегії підприємства з урахуванням його специфіки та зовнішнього середовища;

- розробити комплексну стратегію управління комунікаціями, що включатиме конкретні інструменти та методи для її реалізації, а також механізми адаптації до мінливих умов;

- обґрунтувати механізми впровадження розробленої стратегії та оцінити очікувану ефективність її реалізації, включаючи якісні та кількісні показники.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є процеси управління комунікаціями на підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування, впровадження та оцінки стратегії управління комунікаціями підприємства.

У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: діалектичний метод пізнання для вивчення процесів розвитку комунікацій; системний підхід для аналізу комунікацій як елемента цілісної системи управління підприємством; методи аналізу та синтезу для обґрунтування теоретичних положень та формування рекомендацій; порівняльний аналіз для вивчення світового та вітчизняного досвіду; статистичні методи для обробки емпіричних даних; метод експертних оцінок, методи узагальнення та систематизації для формування теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- уточненні сутності поняття «стратегія управління комунікаціями підприємства» з урахуванням сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також специфіки українського бізнес-контексту;

- розробці моделі комплексної комунікаційної стратегії, яка інтегрує різні типи комунікацій (внутрішні, зовнішні, кризові) та враховує інноваційні інструменти для підвищення її ефективності;

- обґрунтуванні механізмів адаптації комунікаційної стратегії до мінливих умов ринку та підвищення її гнучкості, що дозволить підприємствам оперативно реагувати на зміни;

- розробці рекомендацій щодо оцінки ефективності впровадження комунікаційної стратегії з урахуванням кількісних та якісних показників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій органами управління підприємств (різних форм власності та галузей) для підвищення ефективності їхньої комунікаційної діяльності.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 80 сторінок. Містить 9 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та класифікація комунікацій в системі управління підприємством

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією та постійними технологічними змінами, комунікації стають одним із фундаментальних елементів успішного функціонування будь-якого підприємства. Вони є невід'ємною складовою управлінського процесу, пронизуючи всі його аспекти та рівні [3]. Сутність комунікації виходить за межі простої передачі інформації, охоплюючи широкий спектр обмінів ідеями, емоціями, ставленнями та досвідом, що сприяє взаєморозумінню, координації та досягненню спільних цілей. Без належно налагоджених комунікаційних процесів організація не зможе ефективно реалізовувати свою стратегію, адаптуватися до мінливих умов ринку та підтримувати внутрішню згуртованість [35].

Історичний розвиток управлінської думки чітко демонструє еволюцію розуміння ролі комунікацій. На початкових етапах становлення менеджменту, в межах класичної школи, комунікація переважно розглядалася як засіб передачі директив зверху вниз, інструмент контролю та забезпечення виконання завдань. Згодом, з появою школи людських відносин та поведінкових наук, акценти змістилися на значущість двостороннього обміну інформацією, важливості зворотного зв'язку, врахування психологічних аспектів взаємодії та їхнього впливу на мотивацію персоналу. Сучасна ж парадигма розглядає комунікації як стратегічний ресурс, що активно формує корпоративну культуру, підтримує репутацію та забезпечує конкурентні переваги підприємства [23].

Дослідження наукової літератури свідчить, що категорія «комунікація» є багатоаспектною та трактується різними авторами залежно від їхнього

наукового підходу та фокусу дослідження. Для повного та всебічного розуміння сутності комунікацій у системі управління підприємством є доцільним розглянути ключові визначення, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Порівняльний аналіз цих підходів дозволить виявити спільні та відмінні риси, а також простежити еволюцію наукової думки щодо ролі та змісту комунікаційних процесів в організаційному контексті. Нижче представлена таблиця 1.1, яка узагальнює основні визначення сутності комунікацій.

Таблиця 1.1

Основні визначення сутності комунікацій в управлінні підприємством

<i>Автор (рік)</i>	<i>Визначення сутності комунікації</i>	<i>Підхід</i>
А. Файоль (1916)	Забезпечення зв'язку між керівниками та підлеглими для передачі наказів, інструкцій та звітів, а також для координації дій в організації.	Класичний адміністративний підхід; комунікація як засіб ієрархічного контролю, передачі повноважень та координації функцій; здебільшого односпрямований характер [44]
П. Дракер (1974)	Обмін інформацією та розумінням між людьми всередині організації, який є основою для ефективного лідерства, прийняття управлінських рішень та досягнення організаційних цілей.	Акцент на взаєморозумінні як передумові ефективного управління; комунікація як інструмент лідерства, прийняття рішень та стратегічної реалізації; управління як комунікація [13]
Ф. Котлер (1991)	Процес планування, втілення та контролю обміну повідомленнями між організацією та її цільовими аудиторіями (споживачами, партнерами, громадськістю) з метою побудови та підтримки вигідних відносин.	Маркетингово-орієнтований підхід; комунікація як інструмент впливу на зовнішнє середовище, формування іміджу та залучення стейкхолдерів; стратегічне управління взаємовідносинами [24]
Р. Гріффін (2001)	Процес передачі інформації від однієї особи до іншої або від однієї групи до іншої в рамках	Узагальнений управлінський підхід; комунікація як універсальний механізм

<i>Автор (рік)</i>	<i>Визначення сутності комунікації</i>	<i>Підхід</i>
	організаційної структури, що є невід'ємною частиною управлінської функції.	обміну інформацією, що забезпечує здійснення інших управлінських функцій [8]
В. В. Литвин, В. П. Соколов (2011)	Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління через обмін інформацією, що забезпечує реалізацію управлінських функцій, досягнення цілей організації та функціонування її як єдиної системи.	Системний підхід; комунікація як зв'язуюча ланка між елементами управлінської системи; забезпечення функціональності та цілісності організації. [27]
Н. В. Осовська (2013)	Механізм взаємодії між суб'єктами управлінської діяльності, що передбачає обмін інформацією, ідеями, рішеннями та емоціями, спрямований на координацію дій та досягнення спільної мети.	Соціально-психологічний та інтегративний підхід; комунікація як механізм координації та інтеграції; врахування емоційних та ідейних аспектів обміну в управлінні [35]
М. П. Денисенко (2016)	Управління інформаційними потоками та їхнім змістом, що забезпечує ефективний зв'язок між структурними елементами підприємства та між підприємством і його зовнішнім середовищем для реалізації стратегічних та оперативних цілей.	Стратегічний та системний підхід; комунікація як керований процес (управління комунікаціями); фокус на інформаційних потоках та їхній ролі у досягненні цілей [10]
К. Камерон, Р. Куинн (2002)	Процеси, через які лідери та співробітники передають і сприймають цінності, норми та припущення, що формують організаційну культуру та впливають на ефективність управлінських практик.	Культурологічний підхід; комунікація як ключовий механізм формування, підтримки та трансформації організаційної культури, що впливає на управлінський стиль та ефективність [18]
Ч. Барнард (1938)	Системи співпраці, які базуються на здатності людей до спілкування, щоб координувати свої зусилля та досягати спільних цілей.	Класичний організаційний підхід; комунікація як передумова та механізм побудови ефективних кооперативних систем в управлінні [2]

Джерело: систематизовано автором

Порівняльний аналіз визначень сутності комунікацій у системі управління підприємством, запропонованих вітчизняними та зарубіжними вченими, засвідчує еволюцію наукових поглядів від суто технічних і лінійних моделей до комплексних, багатоаспектних концепцій. Якщо ранні підходи акцентували на комунікації як на засобі координації та передачі директив, забезпечуючи функціонування організаційних систем, то згодом її розуміння розширилося до механізму створення взаєморозуміння, лідерства та ефективного прийняття рішень.

Сучасні дослідники підкреслюють стратегічний характер комунікацій, їхню роль у формуванні іміджу, побудові відносин із зовнішніми стейкхолдерами та управлінні інформаційними потоками. Також значна увага приділяється соціокультурним аспектам, де комунікації виступають ключовим фактором формування та трансляції організаційної культури.

Узагальнюючи, можна констатувати, що незалежно від специфіки підходу, всі автори сходяться на думці, що комунікації є фундаментальною передумовою для реалізації управлінських функцій, досягнення цілей підприємства та забезпечення його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища. Цей синтез різних поглядів дозволяє сформувати цілісне уявлення про сутність та функціональне призначення комунікацій в управлінській практиці.

На підставі проведеного аналізу наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності комунікацій у системі управління підприємством та з урахуванням багатоаспектності та динамічності сучасного бізнес-середовища, сформулюємо власне, узагальнене визначення. Комунікації в системі управління підприємством - це цілеспрямований, системний процес обміну інформацією, ідеями, рішеннями, досвідом та емоціями між внутрішніми суб'єктами (співробітники, підрозділи, рівні управління) та зовнішніми стейкхолдерами (клієнти, партнери, конкуренти, громадськість) за допомогою різноманітних вербальних та невербальних каналів, спрямований на:

- досягнення взаєморозуміння та координації дій;
- формування та підтримання позитивного іміджу та репутації;
- ефективне прийняття управлінських рішень;
- мотивацію персоналу та зміцнення корпоративної культури;
- адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища;
- мінімізацію конфліктів та кризових явищ;
- забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Це визначення підкреслює активну, цілеспрямовану природу комунікацій, їх системність, двосторонній характер, важливість як внутрішнього, так і зовнішнього обміну, використання різноманітних каналів та багатоцільове призначення в контексті досягнення стратегічних завдань підприємства.

Організаційні комунікації можна визначити як складну систему обміну інформацією як у внутрішньому середовищі організації (між співробітниками та підрозділами), так і із зовнішнім оточенням (з клієнтами, постачальниками, державними органами, громадськістю). Цей процес традиційно включає такі ключові компоненти, як відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок та можливі перешкоди (шум), що можуть спотворити передачу інформації [27].

Багатогранність функцій комунікацій на підприємстві підкреслює їхнє вирішальне значення для успішної діяльності. До основних функцій належать: інформаційна, що забезпечує всі ланки управління необхідними даними для прийняття рішень та виконання обов'язків; мотиваційна, яка сприяє стимулюванню працівників до досягнення цілей та формуванню відданості компанії; контрольна, що дозволяє моніторити виконання завдань та дотримання стандартів; емоційна (соціальна), спрямована на формування сприятливого психологічного клімату та командного духу; а також функція прийняття рішень, що базується на обробці та аналізі отриманої інформації [10].

Значення ефективно налагоджених комунікаційних процесів для успішності підприємства важко переоцінити. Вони є каталізатором підвищення продуктивності праці та якості продукції/послуг, оскільки чіткий обмін інформацією мінімізує помилки та покращує взаємодію підрозділів. Комунікації також є ключовим інструментом для формування позитивного іміджу та репутації, забезпечуючи довіру всіх зацікавлених сторін. Ефективні комунікації сприяють зміцненню корпоративної культури, інтеграції нових співробітників та підтримці єдиного бачення стратегічних цілей. Крім того, вони відіграють критичну роль у врегулюванні конфліктів та управлінні кризовими ситуаціями, дозволяючи оперативно реагувати на загрози.

Здатність підприємства до адаптації в мінливому зовнішньому середовищі значною мірою залежить від якості комунікацій, що дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики та інновації. Усі ці аспекти в сукупності сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку [39].

Класифікація комунікацій допомагає систематизувати їх різноманіття та ефективно використовувати для досягнення поставлених цілей. За напрямком комунікації поділяються на: вертикальні (низхідні – від керівництва до підлеглих, та висхідні – від підлеглих до керівництва), що забезпечують ієрархічну взаємодію; горизонтальні, що відбуваються між співробітниками або підрозділами одного рівня для координації та обміну досвідом; та діагональні, які є крос-функціональною взаємодією між різними рівнями та відділами, характерною для проєктної роботи [29].

За формою організації розрізняють формальні комунікації, що відбуваються через офіційно встановлені канали (наради, звіти, електронні листи), та неформальні комунікації, які виникають спонтанно та поза офіційними структурами (чутки, неформальні бесіди). Хоча неформальні комунікації можуть бути менш контрольованими, вони часто відіграють важливу роль у формуванні настроїв та передачі інформації всередині колективу [46].

За цільовою аудиторією комунікації поділяються на внутрішні, які відбуваються всередині підприємства, та зовнішні, що спрямовані на взаємодію з зовнішніми суб'єктами - клієнтами, постачальниками, громадськістю та іншими стейкхолдерами [21].

Вибір каналів комунікації також має важливе значення. До них належать усні (бесіди, наради, презентації), письмові (документи, електронні листи, месенджери) та невербальні (жести, міміка, мова тіла), які часто доповнюють вербальні повідомлення, впливаючи на їх сприйняття [37].

Для більш наочного та структурованого представлення розмаїття комунікаційних процесів у системі управління підприємством, а також для розуміння їхньої системності та взаємозв'язку, доцільно застосувати метод візуалізації. Рис. 1.1 систематизує ключові підходи до класифікації комунікацій за різними критеріями, що були розглянуті у цьому підрозділі. Це дозволяє узагальнити теоретичні знання та підготувати основу для подальшого аналізу комунікаційної діяльності підприємства на практиці.



Рис. 1.1. Класифікація комунікацій в системі управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Представлена класифікація комунікацій у системі управління підприємством відображає їхній багатоаспектний характер та демонструє різноманіття підходів до їхньої систематизації. Виділення таких критеріїв, як напрямок, форма організації, цільова аудиторія, канали, мета та вид зв'язку, дозволяє комплексно охопити всі аспекти комунікаційної діяльності. Зокрема, класифікація за напрямком (низхідні, висхідні, горизонтальні, діагональні) є важливою для аналізу ієрархічних та крос-функціональних взаємодій, тоді як поділ на формальні та неформальні комунікації вказує на офіційну регламентацію процесів.

Розуміння внутрішніх та зовнішніх комунікацій за аудиторією є критичним для формування стратегічних зв'язків як усередині колективу, так і з зовнішнім оточенням. Різноманітність каналів (усні, письмові, невербальні, електронні) свідчить про необхідність використання адекватних засобів передачі інформації. Нарешті, класифікація за метою та видом зв'язку (односторонні, двосторонні) підкреслює функціональне призначення комунікацій та важливість забезпечення зворотного зв'язку. Узагальнюючи, дана схема є основою для системного аналізу існуючих комунікаційних потоків на підприємстві та формування комплексної стратегії управління комунікаціями, що враховуватиме всі ці аспекти.

Незважаючи на життєво важливе значення, комунікаційний процес на підприємстві стикається з низкою викликів та бар'єрів, що можуть спотворювати інформацію та знижувати ефективність взаємодії. До таких бар'єрів належать семантичні розбіжності у тлумаченні термінів та контексту, психологічні особливості учасників процесу (упередження, емоції), організаційні обмеження (ієрархія, фільтрація інформації), а також технологічні збої. Проблемою є також недостатній зворотний зв'язок та інформаційне перевантаження, коли надмірний обсяг інформації ускладнює її ефективне сприйняття та обробку [8].

1.2. Принципи, моделі та інструменти ефективного управління комунікаціями

Ефективна комунікація в сучасній організації є не просто функціональним аспектом, а цілісною системою спланованих дій, що спирається на чітко визначені принципи, використовує різні моделі для розуміння процесів та застосовує широкий арсенал інструментів. Глибоке усвідомлення цих елементів дозволяє розробити дієву комунікаційну стратегію, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та підтримає його стабільний розвиток [35].

Успішність управління комунікаціями безпосередньо залежить від послідовного дотримання низки фундаментальних принципів, які формують основу для розбудови комунікаційної системи організації:

- Кожна комунікативна дія на підприємстві повинна бути чітко підпорядкована конкретній меті, що гармонізує із загальними стратегічними та операційними завданнями. Це означає, що вибір будь-якого повідомлення, каналу чи інструменту обумовлений прагненням досягти певного результату - чи то інформування, чи мотивація, чи координація, чи формування бажаного іміджу.

- Комунікації в організації не існують ізольовано, а формують єдину, взаємопов'язану систему, де всі її елементи впливають один на одного. Ефективне управління вимагає розглядати комунікації як комплексне явище, що охоплює внутрішні та зовнішні аспекти, формальні та неформальні канали, та враховує їхній динамічний взаємозв'язок.

- Наявність якісного зворотного зв'язку є критично необхідною умовою для успішної комунікації. Він дає можливість відправнику пересвідчитися у правильності сприйняття та розуміння повідомлення отримувачем, а також своєчасно скоригувати свої дії. Двостороння взаємодія допомагає запобігти непорозумінням, посилює довіру та забезпечує гнучкість комунікаційної системи [10].

- Сприяння відвертому обміну інформацією та забезпеченню прозорості комунікаційних процесів підвищує рівень довіри як серед персоналу, так і з боку зовнішніх партнерів. Уникнення приховування інформації (за винятком комерційної таємниці) та зрозуміле пояснення прийнятих рішень створюють позитивне корпоративне середовище та зміцнюють репутацію компанії.

- Комунікативне повідомлення має бути релевантним до поточної ситуації, зрозумілим для цільової аудиторії та наданим своєчасно. Запізніла або неактуальна інформація втрачає свою цінність, а надмірно складна чи двозначна – може призвести до її некоректного сприйняття.

- Комунікаційний менеджмент повинен бути достатньо гнучким, щоб швидко пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це передбачає спроможність оперативно змінювати канали, зміст повідомлень та інструменти комунікації у відповідь на нові виклики, кризи чи ринкові зміни.

- Усі комунікативні дії підприємства мають відповідати високим етичним нормам. Це передбачає правдивість інформації, повагу до всіх учасників комунікації, відмову від маніпуляцій та дотримання принципів конфіденційності. Етична комунікація є наріжним каменем для побудови міцних та довірчих відносин.

Дотримання цих фундаментальних принципів є запорукою розбудови ефективної комунікаційної системи, здатної підтримувати життєдіяльність підприємства та сприяти його успіху на ринку. Концептуальні моделі комунікацій в управлінні

Теоретичні моделі комунікацій виступають як спрощені схеми, що допомагають візуалізувати та інтерпретувати механізми передачі та сприйняття інформації. Вони є цінним інструментом для управлінців, дозволяючи глибше зрозуміти складність комунікаційних процесів та виявити можливі джерела їхніх порушень. В історії комунікаційних досліджень виділяють кілька основних типів моделей:

1. Лінійні (односпрямовані) моделі - ці найпростіші моделі зображують потік інформації, що рухається від джерела до отримувача лише в одному напрямку.

- Модель Шеннона-Вівера - розглядає комунікацію як технічний процес, де сигнал передається від джерела через канал до приймача, при цьому можливі перешкоди (шум). Її базові елементи (відправник, кодування, повідомлення, канал, декодування, отримувач, шум) були адаптовані для аналізу організаційних комунікацій, підкреслюючи технічну складову обміну даними.

- Модель Лассвелла - узагальнюється п'ятьма питаннями: «Хто повідомляє? Що? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?». Вона розширила розуміння комунікації за рахунок включення аспектів впливу та цільової аудиторії, але залишається переважно лінійною.

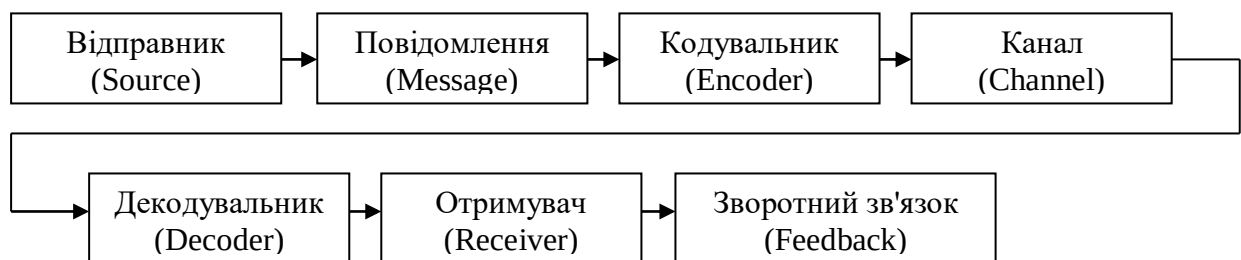


Рис. 1.2. Лінійна модель комунікації

Джерело: сформовано автором

Перехід від лінійних моделей комунікації до більш складних інтерактивних моделей відображає зростаюче усвідомлення важливості взаємодії та зворотного зв'язку в процесі обміну інформацією.

2. На відміну від односпрямованої передачі повідомлення, інтерактивні моделі визнають активну роль обох сторін - відправника та отримувача, які постійно міняються ролями.

Однією з найвпливовіших інтерактивних моделей є модель Осгуда-Шрамма, яка підкреслює циклічний характер комунікації та залежність взаєморозуміння від спільного досвіду учасників. Ця модель є особливо

актуальною для управлінських комунікацій, де діалог та взаємний вплив відіграють ключову роль.

Рис. 1.3 ілюструє інтерактивну модель комунікації на прикладі схеми Осгуда-Шрамма, наочно демонструє принципову відмінність від лінійних моделей.

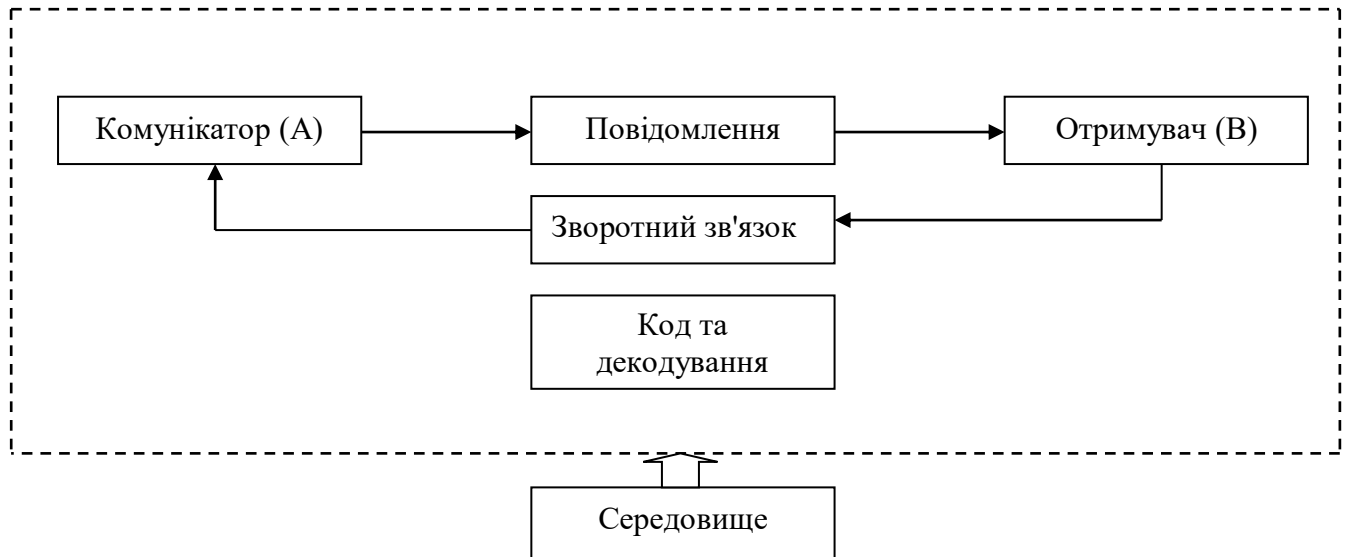


Рис. 1.3. Інтерактивна модель комунікації (на прикладі моделі Осгуда-Шрамма)

Джерело: сформовано автором

Ключовою особливістю моделі є відсутність чітко розмежованих ролей відправника та отримувача, адже кожен учасник процесу одночасно є і джерелом, і реципієнтом інформації. Циклічний характер цієї моделі підкреслює безперервність взаємодії та обміну, де зворотний зв'язок не є лише завершальним етапом, а постійною складовою. Особливо важливою є концепція «спільного поля досвіду» або «зони спільного розуміння», яка пояснює, що ефективність комунікації безпосередньо залежить від того, наскільки велика спільна база знань, цінностей та контексту між учасниками. Для управління підприємством ця модель підкреслює необхідність активного діалогу, взаємної адаптації та прагнення до спільного розуміння, а не простої

передачі інструкцій, що є критично важливим для координації дій, вирішення проблем та формування командної роботи.

3. Транзакційні (багатомірні) моделі - це найбільш комплексні моделі, які представляють комунікацію як динамічний, безперервний процес, в якому учасники одночасно виступають як відправники та отримувачі, постійно взаємодіючи та впливаючи як один на одного, так і на контекст комунікації.

- Транзакційна модель Барнлунда - акцентує, що кожен учасник формує повідомлення, враховуючи свій попередній досвід, поточні емоції та очікування. Вона також враховує роль невербальних сигналів та складність соціального контексту [3].

Найбільш повне та динамічне уявлення про процес комунікації в управлінні надають транзакційні моделі. Вони розглядають комунікацію не просто як обмін повідомленнями чи взаємодію, а як складний, безперервний процес, в якому всі учасники одночасно є як відправниками, так і отримувачами повідомлень, постійно впливаючи один на одного та на загальний контекст спілкування. На відміну від лінійних та навіть інтерактивних моделей, транзакційний підхід акцентує на тому, що кожен учасник комунікації є унікальною особистістю зі своїм досвідом, емоціями та системою цінностей, які формують його «поле досвіду» і впливають на інтерпретацію повідомлень. Однією з найвідоміших у цьому контексті є модель Барнлунда, що детально розкриває цю багатовимірну динаміку.

Рис. 1.3 ілюструє інтерактивну модель комунікації на прикладі схеми Осгуда-Шрамма, наочно демонструє принципову відмінність від лінійних моделей. Ключовою особливістю є відсутність чітко розмежованих ролей відправника та отримувача, адже кожен учасник процесу одночасно є і джерелом, і реципієнтом інформації. Циклічний характер цієї моделі підкреслює безперервність взаємодії та обміну, де зворотний зв'язок не є лише завершальним етапом, а постійною складовою. Особливо важливою є концепція «спільного поля досвіду» або "зони спільного розуміння", яка

пояснює, що ефективність комунікації безпосередньо залежить від того, наскільки велика спільна база знань, цінностей та контексту між учасниками.

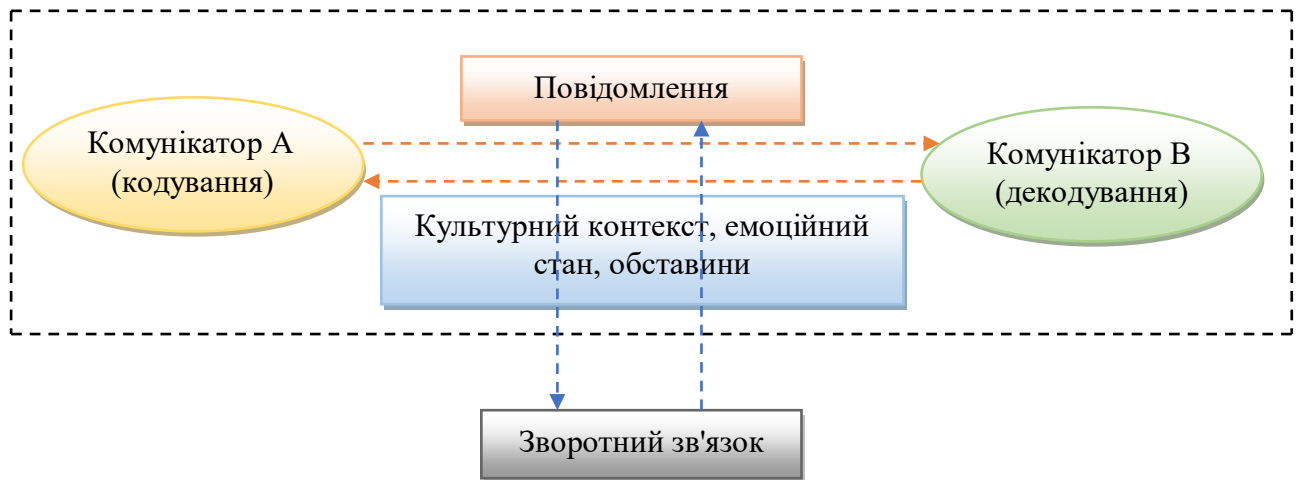


Рис. 1.4. Транзакційна модель комунікації (на прикладі моделі Барнлунда)

Джерело: систематизовано автором

Для управління підприємством ця модель підкреслює необхідність активного діалогу, взаємної адаптації та прагнення до спільного розуміння, а не простої передачі інструкцій, що є критично важливим для координації дій, вирішення проблем та формування командної роботи.

Для управлінської практики інтерактивні та транзакційні моделі виявляються більш релевантними, оскільки вони глибоко враховують важливість зворотного зв'язку, активної взаємодії та складності людського сприйняття в організаційному середовищі.

Інструментарій для ефективного управління комунікаціями є надзвичайно широким, охоплюючи різноманітні засоби та підходи, що забезпечують обмін інформацією як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Оптимальний вибір та комбінація цих інструментів є ключовим фактором успішної реалізації комунікаційної стратегії.

Ефективне управління комунікаціями вимагає постійного моніторингу, детального аналізу та гнучкої адаптації обраних інструментів відповідно до конкретних цілей, характеристик цільових аудиторій та змін у зовнішньому середовищі. Інтеграція та синергетичне поєднання різних інструментів у

єдину, послідовну комунікаційну стратегію дозволяє досягти максимального ефекту від комунікаційних зусиль підприємства. Крім того, важливим аспектом є формування культури комунікації, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у процесі обміну інформацією та відповідальність за її чіткість та своєчасність. Сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація та поширення гібридних моделей роботи, додатково актуалізують завдання адаптації та вдосконалення комунікаційних інструментів та стратегій [49].

Ефективне управління комунікаціями на підприємстві є комплексною системою, що ґрунтується на низці ключових принципів: цілеспрямованість, системність, важливість зворотного зв'язку, відкритість, адекватність, гнучкість та етичність. Ці принципи формують основу для розробки та впровадження ефективних комунікаційних стратегій. Теоретичні моделі комунікацій, еволюціонувавши від простих лінійних (Шеннон-Вівер, Лассвелл) до інтерактивних (Осгуд-Шрамма) і найбільш комплексних транзакційних (Барнлунд), надають цінну методологічну базу для розуміння динаміки обміну інформацією та виявлення потенційних бар'єрів. Вони підкреслюють, що комунікація - це не просто передача даних, а складний процес взаємодії, що вимагає врахування контексту, досвіду та психології учасників.

Широкий спектр внутрішніх та зовнішніх інструментів, від традиційних нарад та електронної пошти до сучасних соціальних медіа та CRM-систем, дозволяє підприємствам обирати оптимальні засоби для досягнення своїх комунікаційних цілей. Успішне управління комунікаціями в управлінні вимагає не лише знання цих принципів, моделей та інструментів, а й уміння інтегрувати їх у єдину, гнучку та адаптивну стратегічну рамку, що забезпечує постійний діалог, взаєморозуміння та координацію для досягнення високої організаційної ефективності та конкурентоспроможності.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було всебічно досліджено теоретичні основи управління комунікаціями на підприємстві, що є фундаментальним для розуміння їхньої невід'ємної ролі в успішному функціонуванні сучасної організації.

Встановлено, що комунікації в системі управління підприємством - це значно більше, ніж просто обмін інформацією. Це цілеспрямований, системний процес взаємодії, що передбачає обмін ідеями, рішеннями, досвідом та емоціями між усіма зацікавленими сторонами, як усередині компанії, так і поза нею. Це дозволяє досягати взаєморозуміння, забезпечувати координацію дій та сприяє реалізації стратегічних цілей. Комунікації є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу, зміцнення корпоративної культури, ефективного врегулювання конфліктів та успішної адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища, тим самим підтримуючи його конкурентоспроможність.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності комунікацій показав їхню еволюцію від простих, лінійних моделей, що фокусувалися на передачі повідомлень, до складних, багатовимірних концепцій, які враховують взаємодію, зворотний зв'язок та контекст. Особлива увага приділяється інтерактивним та транзакційним моделям, що відображають активну участь усіх сторін у процесі створення смислів та залежність ефективності комунікації від спільного досвіду та розуміння.

Успішне управління комунікаціями базується на чітких принципах, таких як цілеспрямованість, системність, постійний зворотний зв'язок, відкритість, своєчасність, гнучкість та етичність. Дотримання цих принципів є критично важливим для побудови ефективної комунікаційної системи. Для реалізації цих принципів використовується широкий арсенал внутрішніх та зовнішніх інструментів, що охоплюють від традиційних нарад та офіційної

кореспонденції до сучасних цифрових платформ, соціальних медіа та стратегічних програм зі зв'язків з громадськістю та маркетингових кампаній.

Таким чином, теоретичне дослідження підтверджує, що ефективне управління комунікаціями є невід'ємною і стратегічно важливою функцією сучасного менеджменту. Воно вимагає системного підходу, глибокого розуміння природи комунікаційних процесів та вмілого використання різноманітного інструментарію. Ці теоретичні засади формують міцну основу для подальшого практичного аналізу та розробки рекомендацій щодо оптимізації комунікаційної діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікацій підприємства (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)

Ефективність управління комунікаціями на українських підприємствах є одним із ключових факторів їхнього успіху та стійкості, особливо в умовах постійних економічних, соціальних та геополітичних трансформацій. Сучасний ринок вимагає від компаній не лише виробництва якісної продукції, а й налагодження ефективного діалогу з усіма зацікавленими сторонами. Це стосується як внутрішнього середовища, де комунікації формують корпоративну культуру та мотивують персонал, так і зовнішнього, де вони впливають на імідж, репутацію, взаємовідносини зі споживачами, партнерами та громадськістю.

Метою цього підрозділу є комплексний аналіз сучасного стану управління комунікаціями на вітчизняних підприємствах на прикладі одного з лідерів ринку - Приватного акціонерного товариства (далі - ПрАТ) «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» - потужна українська корпорація, історія якої бере початок у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу №3. З моменту свого заснування підприємство пройшло значний шлях розвитку, адаптуючись до змін у політичній та економічній системах країни. У 1990 році компанія стала першим українським підприємством, що випустило акції, а згодом трансформувалася у приватне акціонерне товариство, що стало символом успішної приватизації та розвитку в незалежній Україні [32].

За понад 45 років своєї діяльності «Оболонь» перетворилася на одного з найбільших національних виробників напоїв, асортимент якого охоплює пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, мінеральну воду та інші продовольчі товари. Підприємство володіє кількома виробничими майданчиками по всій країні та активно експортує свою продукцію до багатьох країн світу, що

свідчить про високу якість її продукції та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Цей багаторічний досвід та масштаби діяльності роблять ПрАТ «Оболонь» цінним об'єктом для дослідження комунікаційних стратегій в умовах української економіки [32].

Ефективність комунікаційної діяльності, особливо у зовнішньому середовищі, нерозривно пов'язана з загальним фінансово-економічним станом підприємства. Стабільні фінансові показники є не лише індикатором успішності бізнесу, але й потужним комунікаційним сигналом для інвесторів, партнерів, споживачів та широкої громадськості, що підтверджує надійність та перспективи компанії.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за останні роки, наведений у таблиці 2.1 дозволить створити об'єктивну базу для оцінки контексту, в якому розгортаються його комунікаційні процеси, а також проілюструє результативність управлінських рішень, включаючи ефективність комунікаційної політики.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх. 2024/2023	Темп +/- 2024/2023, %	Абсолютне відх. 2023/2022	Темп +/- 2023/2022, %
Дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	8 649 174	10 763 029	12 784 705	+2 021 676	+18,78%	+2 113 855	+24,44%
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1 135 912	1 958 719	1 685 034	-273 685	-13,97%	+822 807	+72,44%
Власний капітал, тис.грн.	3 737 779	5 698 798	7 383 832	+1 685 034	+29,57%	+1 961 019	+52,47%
Рух грошових коштів від операційної діяльності, тис.грн.	1 462 753	2 390 169	2 083 881	-306 288	-12,81%	+927 416	+63,40%

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх. 2024/2023	Темп +/- 2024/2023, %	Абсолютне відх. 2023/2022	Темп +/- 2023/2022, %
Активи (валюта балансу), тис.грн.	5 448 576	6 625 943	8 043 783	+1 417 840	+21,40%	+1 177 367	+21,61%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2 055	2 056	2 164	+108	+5,25%	+1	+0,05%

Джерело: систематизовано автором з консолідованої фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» за 2022, 2023 та 2024 роки [33]

Представлені у табл. 2.1 дані демонструють динаміку основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» протягом 2022-2024 років, що відображає адаптацію компанії до складних економічних умов та ефективність її операційної діяльності.

Дохід (виручка) від реалізації стабільно зростає протягом усього періоду. У 2023 році відбулося значне зростання на 24,44% порівняно з 2022 роком, досягнувши 10 763 029 тис. грн.. Ця позитивна тенденція продовжилася і в 2024 році, коли дохід збільшився ще на 18,78%, сягнувши 12 784 705 тис. грн.. Таке зростання свідчить про успішні маркетингові стратегії, розширення ринків збуту та, можливо, підвищення цін на продукцію, що є позитивним сигналом для всіх стейкхолдерів та підкріплює імідж компанії як лідера галузі.

Динаміка чистого прибутку була менш лінійною. Після значного зростання у 2023 році на 72,44% порівняно з 2022 роком, коли чистий прибуток сягнув 1 958 719 тис. грн., у 2024 році спостерігалось скорочення на 13,97%, до 1 685 034 тис. грн.. Таке зниження прибутку, попри зростання доходу, може бути результатом збільшення операційних витрат, інфляційного тиску, посилення конкуренції або інвестицій у розвиток, які не відразу відображаються у фінансових результатах. Це вимагає детального аналізу структури витрат та їх оптимізації.

Власний капітал компанії демонструє стійке та значне зростання. У 2023 році він збільшився на 52,47% до 5 698 798 тис. грн., а у 2024 році - ще на 29,57%, досягнувши 7 383 832 тис. грн.. Таке нарощування власного капіталу є потужним показником фінансової стабільності, реінвестування прибутку та зміцнення фінансової основи компанії, що підвищує її інвестиційну привабливість та зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Рух грошових коштів від операційної діяльності також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році показник зріс на 63,40% до 2 390 169 тис. грн., що свідчить про ефективність основної діяльності компанії у генеруванні грошових потоків. Однак у 2024 році спостерігалось зниження на 12,81%, до 2 083 881 тис. грн.. Це може бути пов'язано зі змінами у структурі оборотного капіталу, інвестиціями в запаси або дебіторську заборгованість. Незважаючи на це зниження, показник залишається суттєвим і свідчить про достатню ліквідність для забезпечення поточної діяльності.

Активи (валюта балансу) компанії зростали протягом усього періоду. У 2023 році вони збільшилися на 21,61%, досягнувши 6 625 943 тис. грн., а у 2024 році зросли ще на 21,40%, сягнувши 8 043 783 тис. грн.. Зростання загальної вартості активів є індикатором розширення бізнесу, інвестицій у виробничі потужності та інші активи, що підтримують подальше зростання компанії.

Середньооблікова кількість працівників ПрАТ «Оболонь» за період з 2022 по 2024 рік демонструє відносну стабільність з невеликим зростанням. У 2022 році чисельність становила 2055 осіб, у 2023 році - 2056 осіб (зростання на 1 особу або 0.05%), а у 2024 році - 2164 особи (зростання на 108 осіб або 5,25%). Зростання кількості персоналу у 2024 році пов'язане з розширенням виробництва, збільшенням обсягів реалізації та іншими стратегічними рішеннями компанії. Хоча ці дані не відображають детальної плинності кадрів або змін у структурі персоналу, вони вказують на те, що компанія зберігає значний штат співробітників, що є важливим для її операційної діяльності та внутрішніх комунікацій. Важливо зазначити, що у 2021 році кількість

працівників становила 2255 осіб, а за наданими даними, у 2025 році - 2160 осіб, що свідчить про певне коливання чисельності персоналу в більш широкій перспективі.

Загалом, фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки характеризується зростанням обсягів реалізації, власного капіталу та активів, що свідчить про стійкість та розвиток компанії. Незважаючи на деяке зниження чистого прибутку та руху грошових коштів від операційної діяльності у 2024 році, ці показники залишаються на високому рівні, що дозволяє компанії зберігати лідируючі позиції на ринку. Стабільна чисельність персоналу підтримує операційну діяльність. Ці фінансові результати є важливим підґрунтям для формування позитивного іміджу та ефективних комунікацій з усіма групами стейкхолдерів.

Комунікаційна система ПрАТ «Оболонь», як і будь-якого великого сучасного підприємства, складається з двох ключових взаємопов'язаних блоків: зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Кожен з цих блоків має свою специфіку, цілі, аудиторії та інструментарій, проте їхня синергія є запорукою цілісного та успішного розвитку компанії.

Зовнішні комунікації компанії «Оболонь» є комплексним механізмом взаємодії з широким спектром стейкхолдерів, до яких належать споживачі, дистриб'ютори, роздрібні мережі, постачальники, інвестори, державні органи, засоби масової інформації та громадськість. Ці комунікації відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу бренду, його репутації, підтриманні лояльності споживачів та забезпеченні конкурентних переваг на ринку.

Одним із центральних елементів зовнішньої комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь» є брендинг та маркетингові комунікації. Компанія має потужний портфель брендів, кожен з яких займає свою нішу на ринку напоїв. Серед них такі відомі марки пива, як власне «Оболонь», «Zibert», «Десант», «Жигулівське», а також безалкогольні лінійки, зокрема мінеральні води «Прозора» та «Оболонська». Кожен бренд активно позиціонується на ринку, використовуючи різні маркетингові повідомлення [32].

Комунікації, як правило, акцентують на традиціях пивоваріння, натуральних інгредієнтах, високій якості продукції, а також на інноваціях, що впроваджуються у виробничі процеси. Засоби масової інформації, такі як телевізійна реклама, зовнішня реклама, а також активні кампанії в діджитал-середовищі, є основними каналами для донесення цих повідомлень до цільової аудиторії.

Діджитал-комунікації посідають центральне місце в сучасній стратегії «Оболоні». Офіційний веб-сайт компанії obolon.ua [32] є центральним інформаційним хабом, який надає вичерпну інформацію про історію компанії, її місію, цінності, широкий асортимент продукції та особливості кожного бренду. Веб-сайт має зрозумілу структуру, що дозволяє користувачам легко знаходити необхідні дані про склад, харчову цінність напоїв, а також ознайомитись із корпоративними новинами, вакансіями та контактами. Така прозорість та доступність інформації є важливою складовою довіри споживачів та партнерів.

Окрім веб-сайту, ПрАТ «Оболонь» активно використовує соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube та LinkedIn). Ці канали слугують для прямої та оперативної взаємодії зі споживачами, проведення промо-акцій, конкурсів, збору зворотного зв'язку, швидкого реагування на запитання та коментарі, а також для формування спільноти лояльних прихильників бренду.

Аналіз контенту в соціальних мережах свідчить про намагання компанії підтримувати живий діалог з аудиторією, ділитися інформацією про новинки, події та корпоративну соціальну відповідальність. Зокрема, канал компанії на YouTube налічує 3,47 тис. підписників, проте активність публікацій може бути непостійною, оскільки остання публікація датується трьома місяцями тому.

Сторінки в Facebook та Instagram спільно охоплюють 9,5 тис. підписників, що свідчить про залученість аудиторії до цих платформ. Професійна мережа LinkedIn також використовується для комунікації, де за діяльністю компанії стежать близько 2 тис. користувачів.

Разом з тим, важливим аспектом зовнішніх комунікацій є зворотний зв'язок на онлайн-платформах, зокрема відгуки на Google Maps. Компанія має близько 420 відгуків із загальною оцінкою 3,6 з 5. Значна частина цих відгуків стосується питань логістики та організації процесів відвантаження. Користувачі часто висловлюють невдоволення тривалим часом очікування, складнощами з координацією на складах та загальною якістю сервісу, що впливає на ефективність їхньої взаємодії з компанією. Ці відгуки вказують на суттєві операційні виклики, які безпосередньо впливають на репутацію компанії та потребують комунікаційного реагування та управлінських рішень для покращення досвіду партнерів та клієнтів.



Рис. 2.1. Скріншот головної сторінки сайту ПрАТ «Оболонь» [32]

Значну роль у зовнішніх комунікаціях «Оболоні» відіграє соціальна відповідальність бізнесу (КСВ). Компанія позиціонує себе не лише як виробника напоїв, а й як відповідального корпоративного громадянина, що активно демонструється через різноманітні проекти та ініціативи. Детальна інформація про успішні практики «Оболоні» у сфері КСВ активно висвітлюється на офіційному сайті компанії, зокрема у розділі «Корпоративна відповідальність» [32]. Компанія підтримує спорт, культурні ініціативи, приділяє значну увагу збереженню довкілля та розвитку місцевих громад. Це

охоплює впровадження екологічно чистих технологій, участь у програмах переробки та утилізації відходів, підтримку благодійних фондів та спонсорство масових заходів. Комунікації в рамках КСВ-діяльності мають на меті не лише формування позитивної репутації бренду, а й зміцнення довіри з боку громадськості, споживачів та інвесторів, демонструючи прихильність компанії до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Комунікації з партнерами та інвесторами також є важливою складовою зовнішньої комунікаційної діяльності. Хоча детальна фінансова звітність та інвестиційні пропозиції, як правило, обговорюються через спеціалізовані канали (наприклад, щорічні звіти, зустрічі з інвесторами), офіційний веб-сайт компанії надає загальну інформацію для потенційних ділових партнерів, дистриб'юторів та інвесторів. Ця інформація включає контактні дані, загальні відомості про структуру корпорації, її масштаби та географію присутності, а також, можливо, посилання на публічну фінансову звітність. Така прозорість сприяє налагодженню ділових контактів та формує позитивне враження про компанію як надійного та стабільного партнера, що підтверджується і її фінансово-економічними показниками.

Взаємодія зі засобами масової інформації (ЗМІ) є постійною складовою PR-діяльності компанії. PR-служба активно співпрацює з журналістами, забезпечуючи висвітлення корпоративних подій, запусків нових продуктів, соціальних проєктів та досягнень «Оболоні» в національних та регіональних медіа. Це дозволяє компанії формувати бажаний інформаційний простір навколо свого бренду, оперативно реагувати на інформаційні виклики та підтримувати публічну присутність.

Підсумовуючи, зовнішні комунікації ПрАТ «Оболонь» характеризуються комплексним підходом, активним використанням сучасних діджитал-інструментів, особливим акцентом на брендингу та маркетингу, а також чітко вираженою позицією щодо корпоративної соціальної відповідальності, що всебічно підтримує імідж компанії та її ринкові позиції.

Ефективність функціонування будь-якого великого підприємства значною мірою залежить від якості його внутрішніх комунікацій. У випадку ПрАТ «Оболонь», яке налічує значну кількість співробітників на різних виробничих майданчиках, внутрішні комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні злагодженої роботи, підтримці корпоративної культури, мотивації персоналу та ефективному досягненні стратегічних цілей.

Одним із традиційних та фундаментальних інструментів внутрішньої комунікації є система нарад та зустрічей. Це можуть бути як регулярні оперативні наради керівництва з очільниками підрозділів, так і загальні збори колективу на різних рівнях. Ці зустрічі слугують для донесення ключової інформації про цілі та завдання компанії, обговорення поточних виробничих питань, проблем та їх вирішення, а також для отримання зворотного зв'язку від співробітників.

Для кращого розуміння системи внутрішніх комунікацій у ПрАТ «Оболонь» та формальних каналів передачі інформації між структурними підрозділами та рівнями управління, на рис. 2.2 представлена ієрархічна структура підприємства.

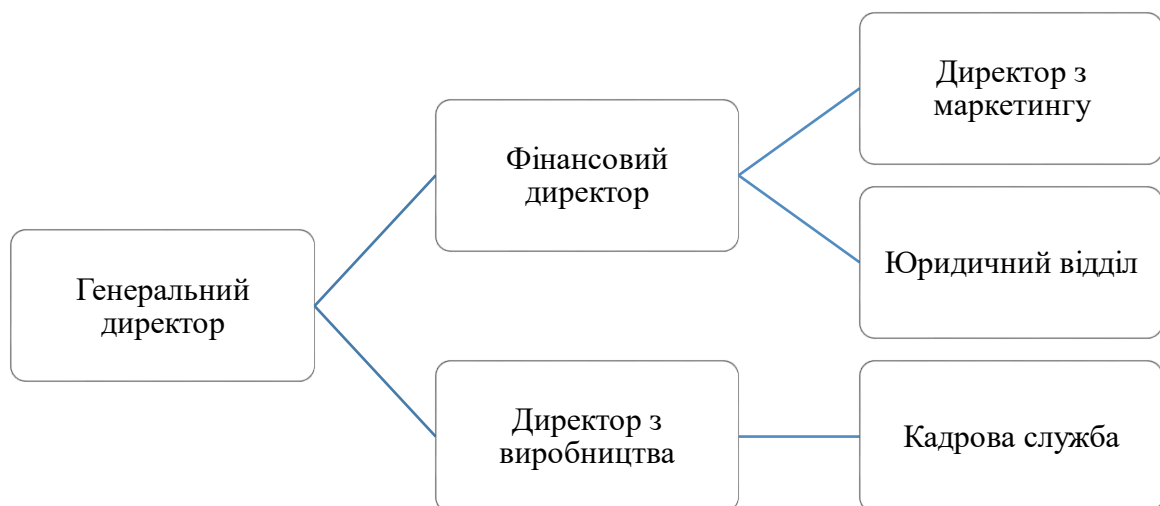


Рис.2.2. Схема ієрархічної структури ПрАТ «Оболонь», що ілюструє напрямки формальних комунікацій

Джерело: побудовано автором за даними [32]

У контексті великої корпорації, такої як «Оболонь», важливе значення мають внутрішні інформаційні платформи. Хоча детальної інформації про структуру внутрішнього інтранету на офіційному сайті не надано, можна припустити, що компанія використовує корпоративний портал або інші цифрові рішення для централізованого розміщення офіційних документів, внутрішніх новин, баз знань, політик та процедур. Такі платформи дозволяють забезпечити єдиний доступ до актуальної інформації для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця розташування, що є критично важливим для компанії з розподіленою виробничою структурою та забезпечує оперативність обміну даними та документами. Ймовірно, також використовуються корпоративні чати та месенджери для оперативної взаємодії між командами та окремими працівниками, що прискорює вирішення повсякденних завдань.

На рис. 2.3 наочно представлено блок-схему, яка ілюструє основні інструменти внутрішніх комунікацій, що використовуються у ПрАТ «Оболонь» для забезпечення ефективного обміну інформацією та взаємодії між співробітниками та керівництвом.

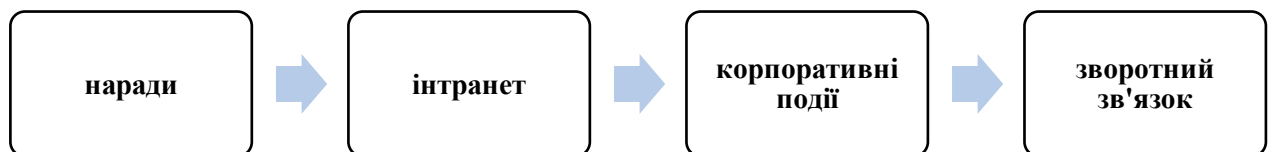


Рис. 2.3. Основні інструменти внутрішніх комунікацій ПрАТ «Оболонь»
Джерело: побудовано автором за даними [32]

Важливою складовою внутрішніх комунікацій є корпоративна культура та система цінностей. На офіційному сайті «Оболоні» [32] чітко декларуються цінності компанії, такі як якість, інновації, відповідальність, розвиток персоналу та командна робота. Ці цінності не лише проголошуються, а й активно транслиуються через різні канали внутрішніх комунікацій - корпоративні заходи, внутрішні публікації, тренінги, що сприяє формуванню

єдиного корпоративного духу, підвищенню лояльності та ідентифікації співробітників з компанією.

Особливе місце у внутрішніх комунікаціях посідає система мотивації та зворотного зв'язку. Компанія активно комунікує про можливості кар'єрного зростання, програми навчання та розвитку персоналу, що свідчить про інвестиції в людський капітал. Це є потужним інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Системи зворотного зв'язку, такі як анонімні опитування задоволеності, зустрічі керівництва з персоналом (Town Hall meetings), або індивідуальні співбесіди, дозволяють керівництву отримувати інформацію про настрої в колективі, виявляти проблеми та оперативно реагувати на них, що сприяє створенню комфортного робочого середовища та підвищенню задоволеності працівників.

У контексті великого виробничого підприємства, значну роль відіграють інструменти безпеки праці та охорони здоров'я. Комунікація в цій сфері є критично важливою і здійснюється через регулярні інструктажі, спеціалізовані навчання, візуальні матеріали (плакати, стенди) на виробничих ділянках, а також внутрішні розсилки. Ефективна комунікація правил безпеки та їх неухильне дотримання є запорукою відсутності нещасних випадків та підтримання високих стандартів виробництва, що прямо впливає на операційну стабільність компанії.

Загалом, аналіз комунікаційної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про наявність розвиненої та багатоканальної системи як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій. Компанія активно використовує сучасні діджитал-інструменти, приділяє значну увагу брендингу, маркетингу та корпоративній соціальній відповідальності у зовнішніх комунікаціях. Внутрішні комунікації, своєю чергою, забезпечують життєдіяльність великої корпорації, підтримуючи єдиний корпоративний дух, інформованість та залученість персоналу.

2.2. Аналіз ефективності комунікаційних стратегій та інструментів ПрАТ «Оболонь»

Ефективність комунікаційної діяльності є фундаментальним аспектом стабільного розвитку будь-якого сучасного підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та постійних інформаційних потоків. Попередній підрозділ заклав основу для розуміння комунікаційного ландшафту ПрАТ «Оболонь», розкривши його фінансово-економічні показники та ключові вектори зовнішньої та внутрішньої взаємодії.

Метою цього аналізу є всебічна оцінка результативності застосовуваних компанією комунікаційних стратегій та інструментів, виявлення їхніх переваг і недоліків, а також окреслення перспективних напрямків для подальшого вдосконалення.

Оцінювання комунікаційної ефективності є багатограним процесом, що охоплює як кількісні, так і якісні виміри. Воно передбачає не лише порівняння досягнутих комунікаційних цілей із запланованими показниками, але й глибокий аналіз кореляції між комунікаційними зусиллями та ключовими бізнес-результатами, такими як зміцнення репутації, зростання лояльності споживачів, підвищення залученості персоналу, динаміка обсягів продажів та фінансова стабільність [7]. Об'єктивність такого аналізу забезпечується комплексним підходом, що поєднує методи оцінки охоплення та залученості цільових аудиторій, впливу на формування іміджу та репутації, а також фінансово-економічної віддачі від комунікаційних інвестицій [22].

Діяльність будь-якого підприємства, зокрема ПрАТ «Оболонь», нерозривно пов'язана з динамікою макроекономічного, соціально-демографічного та правового середовища. Комунікаційні стратегії компанії мають постійно адаптуватися до цих змін, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та фінансові результати. Аналіз ключових макрофакторів за період 2022-2024 років дозволяє краще зрозуміти контекст, в якому функціонує компанія.

Для оцінки зовнішніх умов функціонування ПрАТ «Оболонь», що впливають на формування та реалізацію комунікаційних стратегій, розглянемо ключові економічні показники. Представлені в табл. 2.2 дані демонструють динаміку макроекономічних факторів, що дозволяє оцінити загальний стан економіки країни та її вплив на купівельну спроможність населення, інвестиційну привабливість та виробничі витрати компанії.

Таблиця 2.2.
Динаміка ключових макроекономічних показників України (2022-2024 рр.)

Показник	Одиниці виміру	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2023 (%)
Валовий внутрішній продукт (ВВП)	млн. грн.	5 239 114	6 627 961	7 745 812	+16.86
ВВП на душу населення	долари США	4 199.7	5 069.7	5 754.3	+13.50
Індекс споживчих цін (Інфляція)	%	126,6	105,1	107,9	+2,8
Валовий національний дохід	млн. грн.	5 518 550	6 813 697	7 958 134	+16,79
Дефіцит державного бюджету	млрд. грн.	911.1	1 330.0	1 475.5	+10.94
Рівень безробіття (за методологією МОП)	%	21,1	18,2	16,1	-2,1
Середня номінальна заробітна плата	грн	14 847,0	17 442,0	19 876,5	+13,96

Джерело: сформовано автором на основі офіційних статистичних даних [11;30]

Аналіз економічних факторів макросередовища за 2022-2024 роки показує тенденцію до поступового відновлення економіки України після початку повномасштабного вторгнення. Зростання валового внутрішнього продукту та національного доходу в 2023 році та продовження цієї тенденції у 2024 році свідчить про поживлення економічної активності. Збільшення ВВП

на душу населення індикує підвищення купівельної спроможності, що може позитивно позначитися на обсягах реалізації продукції ПрАТ «Оболонь».

Сповільнення темпів інфляції, яке почалося у 2023 році, і, ймовірно, подальша стабілізація цього показника у 2024 році, також є сприятливим фактором для бізнесу. Зменшення рівня безробіття та зростання середньої заробітної плати, хоча й вказує на дефіцит кадрів та збільшення витрат на персонал, проте також відображає покращення ситуації на ринку праці. Водночас, зростання дефіциту державного бюджету залишається негативним чинником, що потенційно може призвести до збільшення податкового навантаження та погіршення інвестиційного клімату.

Не менш важливими для комунікаційної стратегії є соціально-демографічні фактори. Для розуміння змін у споживчій базі та ринку праці ПрАТ «Оболонь» пропонується розглянути ключові демографічні показники, представлені в табл. 2.3. Ці дані дають уявлення про скорочення чисельності населення та зміни в його структурі, що є критичним для адаптації маркетингових та кадрових стратегій.

Таблиця 2.3.

Соціально-демографічна динаміка України (2022-2024 рр.)

Показник	Одиниці виміру	2022	2023	2024 (Оцінка)	Зміна 2024 до 2023 (%)
Чисельність наявного населення	осіб	41 048 766	37 732 836	36 215 489	-4,02
Коефіцієнт народжуваності	осіб	206 032	187 387	170 123	-9,21
Кількість померлих	осіб	291 071	258 055	245 987	-4,68
Темпи приросту населення	%	-7,6	-8,4	-9,1	-0,7

Джерело: сформовано автором на основі даних [34]

Демографічна ситуація в Україні зазнала значного погіршення у 2023 році порівняно з попереднім, і ця негативна тенденція збереглася у 2024 році. Масова міграція населення, особливо за кордон, та загальна економічна

нестабільність призвели до скорочення чисельності населення та зниження рівня народжуваності. Ці фактори мають прямий вплив на комунікаційну стратегію, оскільки звужують потенційну споживчу базу на внутрішньому ринку, що вимагає від ПрАТ «Оболонь» адаптації маркетингових повідомлень та, можливо, переорієнтації на експортні ринки. Також міграція населення сприяє кадровому голоду, що, за даними опитувань Європейської Бізнес Асоціації, відчувається більшістю компаній [54].

Правові чинники також суттєво впливають на діяльність підприємства, особливо у сегменті алкогольних напоїв. У 2022-2023 роках діяли обмеження на продаж алкоголю, які, попри послаблення у 2024 році, все ще залишаються актуальними в окремих регіонах. Такі обмеження негативно впливають на обсяги продажів, доходи виробників, а також завдають шкоди ланцюгам постачання, що призводить до скорочення робочих місць та податкових надходжень. Комунікації компанії мають враховувати ці обмеження, акцентуючи увагу на доступності безалкогольної продукції та інших категорій.

Аналіз ринку напоїв та пива, ключового для ПрАТ «Оболонь», також демонструє значні зміни. Упродовж 2021-2023 років ринок напоїв в Україні демонстрував коливання обсягів реалізації (див. Рисунок 2.5), але у 2023 році вже спостерігалися ознаки відновлення, перевищивши показники 2022 року та наблизившись до рівня 2021 року. За 2024 рік очікується подальше зростання, хоча і з певною адаптацією до нових реалій.

Для детального представлення обсягів реалізації за основними категоріями напоїв, що є важливим для формування маркетингових та комунікаційних стратегій ПрАТ «Оболонь», наведена табл. 2.4. Ці дані дозволяють оцінити внесок кожної категорії у загальний обсяг продажів та виявити найбільш перспективні напрямки для просування.

Таблиця 2.4.

Структура обсягів реалізації напоїв за категоріями в Україні, тис. грн.

<i>Категорія напоїв</i>	<i>Обсяг реалізації (тис. грн) 2024 рік</i>	<i>Частка від загального обсягу (%)</i>
Вино	2812143,7	3,12
Сидр	328001,5	0,36
Пиво	39158912,4	43,47
Безалкогольні напої	38891653,2	43,17
Міцні алкогольні напої	25687091,1	2,85
Інше	2658112,8	2,95
Всього	90235914,7	100,00

Джерело: сформовано автором на основі даних [11]

Зовнішні комунікації ПрАТ «Оболонь» являють собою розгалужену систему взаємодії з усіма зацікавленими сторонами - від кінцевих споживачів до ділових партнерів та широкої громадськості. Результативність цієї взаємодії помітна у стабільному зростанні доходу від реалізації протягом 2022-2024 років, що є свідченням успішного позиціонування продукції та здатності компанії ефективно залучати та утримувати свою аудиторію. Це підтверджує ефективність обраних стратегій брендингу та маркетингових комунікацій, які базуються на використанні традиційних медіа (телебачення, зовнішня реклама) для забезпечення широкого охоплення та високої впізнаваності брендів компанії.

У сучасному інформаційному просторі значну роль відіграють діджитал-комунікації. Веб-сайт ПрАТ «Оболонь» виступає централізованим джерелом інформації про діяльність компанії та її продукцію, сприяючи формуванню прозорого та позитивного образу. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn) активно використовуються для прямої взаємодії з аудиторією, проведення акційних заходів, збору зворотного зв'язку та розбудови спільноти лояльних прихильників. Сукупна аудиторія цих платформ (понад 9,5 тис. підписників у Facebook/Instagram, 3,47 тис. на YouTube, 2 тис. у LinkedIn) демонструє значний потенціал для комунікації. Проте, аналіз активності на YouTube-каналі, де остання публікація була три

місяці тому, може вказувати на несистемний підхід до ведення цього ресурсу, що потенційно обмежує його ефективність у підтримці постійної залученості аудиторії та своєчасної трансляції інформації.

Критичним аспектом зовнішніх комунікацій є управління репутаційними ризиками, що виникають в онлайн-середовищі, зокрема через відгуки на платформах на кшталт Google Maps. Загальна оцінка 3,6 з 5 зібраних 420 відгуків сигналізує про певні проблеми. Зокрема, негативні коментарі, що стосуються логістики та ефективності процесів відвантаження, створюють значний репутаційний тиск. Ці свідчення вказують на операційні недоліки, які не тільки підривають довіру партнерів та клієнтів, але й можуть потенційно впливати на загальне сприйняття бренду. Ефективне комунікаційне реагування та системні управлінські зміни у відповідь на такі відгуки є критично важливими для збереження та зміцнення репутації [4].

Діяльність компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є потужним інструментом для побудови позитивного іміджу. ПрАТ «Оболонь» активно підтримує спортивні, культурні та екологічні ініціативи, що відповідає сучасним вимогам до етичного ведення бізнесу [41]. Систематичне висвітлення цих проєктів на корпоративному веб-сайті та в інших комунікаційних матеріалах посилює довіру громадськості. Взаємодія зі ЗМІ через PR-службу також відіграє важливу роль у формуванні бажаного інформаційного поля та забезпеченні оперативного реагування на будь-які зовнішні запити.

Ефективність внутрішніх комунікацій є ключовою для підтримки корпоративної культури, мотивації персоналу та безперебійності операційної діяльності, що є особливо актуальним для великого підприємства з понад двома тисячами працівників, яким є ПрАТ «Оболонь».

Система регулярних нарад та зустрічей виступає фундаментальним каналом для обміну інформацією, обговорення поточних питань та отримання зворотного зв'язку від співробітників. Їхня структура та регулярність безпосередньо впливають на прозорість управлінських рішень та рівень

залученості персоналу. Ієрархічна структура компанії визначає формальні напрямки комунікаційних потоків, які мають бути ефективно підтримані відповідними інструментами.

Сучасні внутрішні інформаційні платформи, такі як корпоративні портали чи інтранет-системи, є незамінними для централізованого доступу до офіційної інформації, новин, баз знань та політик компанії [38]. Це забезпечує оперативність обміну даними та високий рівень інформованості працівників, що дозволяє долати потенційні комунікаційні бар'єри, особливо в умовах розподіленої структури виробничих потужностей.

Корпоративна культура ПрАТ «Оболонь», що базується на таких цінностях, як якість, інновації, відповідальність та розвиток персоналу, активно транслюється через різноманітні внутрішні канали. Це сприяє формуванню єдиного корпоративного духу та підвищенню ідентифікації співробітників з цілями компанії. Стабільність чисельності персоналу, що демонструє зростання у 2024 році, може бути непрямим показником певної задоволеності працівників умовами праці, хоча для більш точних висновків необхідне проведення спеціалізованих досліджень внутрішнього клімату та рівня лояльності [28].

Система мотивації та зворотного зв'язку є важливим інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Комунікація можливостей кар'єрного зростання, навчальних програм та механізмів зворотного зв'язку (опитування, індивідуальні співбесіди) є необхідною. Однак, її ефективність визначається не лише фактом наявності таких систем, але й тим, наскільки активно та прозоро результати цих механізмів використовуються для покращення умов праці та вирішення існуючих проблем. Особливої уваги у виробничому секторі вимагає комунікація у сфері безпеки праці, що є критично важливою для забезпечення операційної стабільності та добробуту працівників.

Для систематизації та наочного представлення результатів аналізу, сильні та слабкі сторони комунікаційних стратегій ПрАТ «Оболонь» згруповано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз сильних та слабких сторін комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь»

<i>Сильні сторони (зовнішні комунікації)</i>	<i>Слабкі сторони (зовнішні комунікації)</i>
<i>Потужний та впізнаваний бренд:</i> Багаторічна історія та значні маркетингові інвестиції забезпечують високу впізнаваність продукції. <i>Активна та прозора КСВ-діяльність:</i> Систематична підтримка соціальних, культурних та екологічних ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри. <i>Багатоканальний підхід:</i> Використання як традиційних (ТБ, зовнішня реклама), так і цифрових медіа (веб-сайт, соціальні мережі) забезпечує широке охоплення аудиторії. <i>Інформативний корпоративний веб-сайт:</i> Функціонує як централізований ресурс для актуальної інформації про компанію та продукцію.	<i>Проблеми з логістикою та сервісом:</i> Численні негативні відгуки в онлайн-середовищі (зокрема Google Maps) щодо процесів відвантаження та обслуговування суттєво шкодять репутації. <i>Нерегулярна активність у деяких діджитал-каналах:</i> Непослідовне оновлення контенту, зокрема на YouTube, призводить до втрати потенціалу цих платформ для залучення аудиторії. <i>Недостатня проактивність у комунікаціях з інвесторами:</i> Хоча фінансові дані доступні, відсутність цілеспрямованого наративу про інвестиційну привабливість може обмежувати залучення нових партнерів. <i>Відсутність публічної комунікації щодо вирішення проблем:</i> Компанія не інформує про кроки, які вживаються у відповідь на критичні відгуки, що створює враження ігнорування зворотного зв'язку.
<i>Сильні сторони (внутрішні комунікації)</i>	<i>Слабкі сторони (внутрішні комунікації)</i>
<i>Стабільний штат персоналу:</i> Відносна стабільність чисельності працівників може свідчити про налагодженість внутрішніх процесів та певну лояльність. <i>Ієрархічна структура та система нарад:</i> Забезпечує формальні канали комунікації та механізми прийняття рішень. <i>Декларовані корпоративні цінності:</i> Сприяють формуванню єдиного корпоративного духу та ідентифікації працівників з компанією.	<i>Потенційна необхідність посилення механізмів зворотного зв'язку:</i> Може існувати потреба у більш активному використанні опитувань та інших інструментів для виявлення проблемних зон та покращення внутрішнього клімату.

Джерело: сформовано автором за даними аналізу ПрАТ «Оболонь»

Узагальнюючи, можна констатувати, що комунікаційна стратегія ПрАТ «Оболонь» має потужні основи, що базуються на сильному бренді, активній соціальній позиції та багатоканальному підході до зовнішньої взаємодії. Внутрішні комунікації, хоча й структуровані, потребують посилення для

забезпечення максимальної залученості та зворотного зв'язку з персоналом. Проте, компанія стикається з низкою викликів, серед яких ключовими є управління репутаційними ризиками в цифровому середовищі, нестабільність активності в окремих онлайн-каналах та недостатня прозорість у реагуванні на негативну інформацію. Ці слабкі сторони можуть нівелювати ефективність сильних сторін, особливо в умовах динамічного та висококонкурентного ринку.

2.3. Визначення проблемних аспектів та бар'єрів в управлінні комунікаціями

Ефективне управління комунікаціями у сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною передумовою для досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства, зокрема такої значної структури, як ПрАТ «Оболонь». Попередній аналіз макросередовища та загальної комунікаційної стратегії компанії виявив як сильні сторони, що забезпечують її стійкість на ринку, так і низку «вузьких місць», що потребують детального дослідження. Визначені слабкі сторони та зовнішні виклики свідчать про наявність конкретних проблемних аспектів та бар'єрів в системі управління комунікаціями ПрАТ «Оболонь». Ці бар'єри можуть бути пов'язані як з внутрішніми організаційними чинниками, так і із зовнішнім впливом.

Для систематизації та наочного представлення ключових проблемних аспектів та бар'єрів, ідентифікованих в управлінні комунікаціями ПрАТ «Оболонь», пропонується розглянути табл. 2.6. Вона узагальнює основні виклики, з якими стикається компанія, та їхній потенційний вплив на загальну ефективність комунікаційної діяльності.

Проведений комплексний аналіз дозволяє виділити ключові проблемні аспекти та бар'єри, які суттєво впливають на ефективність управління комунікаціями ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.6

Ключові проблемні аспекти та бар'єри в управлінні комунікаціями ПрАТ

«Оболонь»

<i>Проблемний аспект / Бар'єр</i>	<i>Суть проблеми та її прояв</i>	<i>Потенційний вплив на комунікаційну діяльність</i>
Управління репутацією в цифровому середовищі	Фрагментованість моніторингу негативних відгуків (напр., щодо логістики, сервісу), відсутність чітких протоколів оперативного реагування та недостатня публічна комунікація щодо вжитих заходів у відповідь на критику.	Підриг довіри споживачів та партнерів, формування негативного іміджу, потенційні репутаційні кризи, ускладнення відновлення довіри.
Несистемний підхід до використання діджитал-каналів	Нерівномірна активність на різних платформах (напр., нерегулярне оновлення YouTube-каналу), відсутність єдиної контент-стратегії та редакційного плану, недостатня інтеракція з аудиторією та неефективний аналіз віддачі від діджитал-маркетингу.	Втрата потенціалу охоплення та залучення цільових аудиторій, зниження лояльності, нераціональне використання бюджету, відсутність цілісного та динамічного образу компанії в онлайн-просторі.
Недостатня проактивність у комунікаціях з інвесторами	Фокус переважно на маркетингових комунікаціях зі споживачами, брак цілеспрямованого інвестиційного наративу, нерегулярний випуск спеціалізованих фінансових оновлень та обмежене використання платформ для взаємодії з інвестиційною спільнотою.	Обмеження залучення додаткового капіталу та стратегічних партнерів, недооцінка ринком вартості компанії, ускладнення доступу до дешевого капіталу, зниження інвестиційної привабливості.
Ефективність внутрішніх комунікацій	Ризик інформаційного вакууму для працівників, відсутність дієвих двосторонніх каналів зворотного зв'язку, недостатня інтеграція корпоративних цінностей у повсякденну	Зниження мотивації та лояльності персоналу, збільшення плинності кадрів, негативний вплив на корпоративну культуру та продуктивність праці, формування внутрішньої

<i>Проблемний аспект / Бар'єр</i>	<i>Суть проблеми та її прояв</i>	<i>Потенційний вплив на комунікаційну діяльність</i>
	комунікацію, нечітка комунікація про кар'єрні перспективи та можливості розвитку.	напруги та недовіри.
Вплив правових та регуляторних обмежень	Необхідність постійної адаптації комунікаційних повідомлень до змін у законодавстві (особливо для алкогольної продукції), що обмежує креативність та може знижувати ефективність маркетингових зусиль; складність інтерпретації та імплементації регуляторних вимог.	Обмеження охоплення цільової аудиторії, ускладнення виведення нових продуктів на ринок, ризик штрафних санкцій за недотримання норм, потреба у значних ресурсах для правового супроводу комунікаційної діяльності.
Недостатній рівень аналізу ROI комунікаційних інвестицій	Відсутність чіткої системи KPI для оцінки ефективності комунікаційних кампаній, прийняття рішень на основі інтуїції, неефективний розподіл бюджету, ускладнення обґрунтування інвестицій у комунікаційну діяльність.	Нераціональне використання бюджету, неможливість оцінки реальної віддачі від комунікаційних зусиль, обмеження стратегічного планування, втрата можливостей для оптимізації та підвищення ефективності.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Ці виклики мають багатогранний характер, охоплюючи як зовнішню взаємодію з ринком та громадськістю, так і внутрішні процеси всередині компанії.

Зокрема, управління репутацією в цифровому середовищі виявляється однією з найгостріших проблем, що має потенціал завдати значної шкоди. В епоху тотальної діджиталізації та миттєвого поширення інформації, фрагментованість моніторингу негативних відгуків - чи то на спеціалізованих платформах, у соціальних мережах, чи навіть на картографічних сервісах, де користувачі залишають коментарі щодо логістики чи сервісу - створює ситуацію, коли компанія може втрачати контроль над власним інформаційним

полем. Відсутність чітких, регламентованих протоколів оперативного реагування на такі відгуки призводить до затягування кризових ситуацій, дозволяючи негативній інформації масштабуватися. Більше того, недостатня публічна комунікація щодо вжитих заходів у відповідь на критику створює враження байдужості, що підриває довіру споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Наслідком може бути не лише формування негативного іміджу та потенційні репутаційні кризи, але й значне ускладнення процесу відновлення довіри, що потребує значно більших ресурсів, ніж її превентивне підтримання.

Іншим важливим бар'єром є несистемний підхід до використання діджитал-каналів. Попри активну присутність ПрАТ «Оболонь» на багатьох цифрових платформах, таких як Facebook, Instagram, YouTube та LinkedIn, спостерігається нерівномірна активність. Наприклад, нерегулярне оновлення YouTube-каналу свідчить про відсутність цілісної, єдиної контент-стратегії та редакційного плану, який би забезпечував постійне та якісне наповнення всіх ресурсів. Недостатня інтеракція з аудиторією, що виходить за рамки простого інформування, а передбачає діалог та реагування на коментарі та запитання, призводить до втрати значного потенціалу охоплення та залучення цільових аудиторій. Як наслідок, це може призвести до зниження лояльності до бренду, нераціонального використання бюджетних коштів, виділених на цифровий маркетинг, а також до формування нечіткого або навіть статичного образу компанії в динамічному онлайн-просторі.

У сфері комунікацій з інвесторами спостерігається недостатня проактивність, що обмежує можливості для розвитку та залучення капіталу. Основний фокус компанії переважно на маркетингових комунікаціях зі споживачами, тоді як стратегічні інвестиційні комунікації залишаються на другому плані. Це виявляється у браку цілеспрямованого інвестиційного наративу, який би чітко артикулював перспективи розвитку, фінансові показники та конкурентні переваги для інвестиційної спільноти. Нерегулярний випуск спеціалізованих фінансових оновлень та обмежене

використання платформ для взаємодії з потенційними інвесторами та аналітиками призводить до того, що компанія може бути недооцінена ринком.

В умовах посилення конкуренції, така пасивність може ускладнити доступ до дешевого капіталу, обмежити можливості для реалізації амбітних проєктів та знизити загальну інвестиційну привабливість ПрАТ «Оболонь».

Ефективність внутрішніх комунікацій є ще одним ключовим проблемним аспектом, який може безпосередньо впливати на операційну ефективність та корпоративну культуру. Для великого підприємства з великим штатом працівників ризик інформаційного вакууму є значним, коли співробітники не отримують своєчасної та повної інформації про стратегічні рішення, зміни в політиці компанії або перспективи розвитку. Це може породжувати чутки, недовіру та значно знижувати мотивацію. Відсутність дієвих двосторонніх каналів зворотного зв'язку означає, що керівництво може бути відірваним від реальних проблем на місцях або настроїв у колективі.

Недостатня інтеграція корпоративних цінностей у повсякденну комунікацію, яка виходить за рамки декларацій, а також нечітка комунікація про кар'єрні перспективи та можливості розвитку можуть призвести до зниження лояльності персоналу, збільшення плинності кадрів та негативного впливу на корпоративну культуру та продуктивність праці. Внутрішня напруга та недовіра, спричинені неефективними комунікаціями, можуть гальмувати інновації та здатність компанії адаптуватися до змін.

Особливе місце займає вплив правових та регуляторних обмежень, які є значним бар'єром, особливо для компаній, що працюють на ринку алкогольної продукції. Необхідність постійної, часто складної, адаптації комунікаційних повідомлень до змін у законодавстві істотно обмежує креативність маркетингових кампаній. Це може знижувати їхню ефективність, оскільки комунікатори змушені працювати в жорстких рамках, що ускладнює створення привабливих та запам'ятовуваних повідомлень. Складність інтерпретації та імплементації регуляторних вимог, що вимагає постійного залучення правових експертів, відволікає значні ресурси та увагу від

стратегічних комунікаційних завдань, а також створює ризик штрафних санкцій у разі недотримання норм.

Нарешті, недостатній рівень аналізу рентабельності інвестицій (ROI) у комунікаційну діяльність є системною проблемою, яка перешкоджає раціональному розподілу ресурсів. Відсутність чіткої системи ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку комунікаційних кампаній призводить до того, що рішення про виділення бюджетів часто приймаються на основі інтуїції або минулого досвіду, а не на основі об'єктивних даних. Це зумовлює неефективний розподіл бюджету, коли кошти можуть спрямовуватися на малоефективні канали, тоді як більш перспективні залишаються недофінансованими. Неможливість оцінити реальну віддачу від комунікаційних зусиль обмежує стратегічне планування, роблячи його менш обґрунтованим, та веде до втрати можливостей для оптимізації та підвищення загальної ефективності. Без прозорості системи вимірювання ROI комунікаційна функція може сприйматися як центр витрат, а не як стратегічний актив, що генерує цінність для компанії.

Усі ці проблемні аспекти та бар'єри свідчать про те, що управління комунікаціями в ПрАТ «Оболонь» стикається з багатовекторними викликами. Їхнє подолання вимагає не просто ситуативного реагування, а розробки комплексної стратегії оптимізації, яка враховуватиме як внутрішні особливості компанії, так і динаміку зовнішнього середовища. Розуміння глибинних причин цих проблем та їхнього взаємозв'язку є ключовим для формування ефективних рекомендацій, спрямованих на зміцнення комунікаційної функції та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на ринку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз підтвердив, що комунікації є не просто функцією, а стратегічним активом сучасного підприємства, фундаментальним для формування репутації, розвитку бренду та підтримки внутрішньої єдності.

ПрАТ «Оболонь» - потужна українська корпорація, історія якої бере початок у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу №3. З моменту свого заснування підприємство пройшло значний шлях розвитку, адаптуючись до змін у політичній та економічній системах країни.

Аналіз макрофакторів, що впливають на ПрАТ «Оболонь», виявив двояку ситуацію: з одного боку, економічне відновлення України, що характеризується зростанням ВВП (16.86% у 2024 р.) та середньої заробітної плати (13.96%), створює потенціал для зростання споживчого попиту, відкриваючи можливості для посилення маркетингових комунікацій. З іншого боку, негативна демографічна динаміка (скорочення населення на 4.02% у 2024 р.) та жорсткі регуляторні обмеження на ринку алкогольної продукції формують значні та довгострокові виклики, які вимагають від компанії не лише адаптації комунікаційних стратегій, але й переосмислення цільових аудиторій. Зміни на ринку напоїв, зокрема зростання популярності безалкогольних категорій, додатково вказують на необхідність гнучкого позиціонування та диференціації комунікаційних повідомлень.

Оцінка існуючої комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь» виявила її значні сильні сторони, що є фундаментом успішної діяльності: висока впізнаваність та сильний бренд, багатоканальність комунікацій, активна діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності та ефективне використання корпоративного веб-сайту. Ці фактори забезпечують широке охоплення аудиторії та формують позитивний імідж.

Однак, попри ці переваги, аналіз виявив низку системних проблем та бар'єрів. Зокрема, неефективне управління репутацією в цифровому середовищі через фрагментований моніторинг негативних відгуків та

відсутність чітких протоколів реагування підриває довіру та створює ризики репутаційних криз, що може мати довгострокові негативні наслідки для бренду.

Неоптимізоване використання діджитал-каналів, що проявляється у нерівномірній активності та відсутності єдиної контент-стратегії для онлайн-платформ (наприклад, YouTube), призводить до втрати значного комунікаційного потенціалу, знижує лояльність та створює нецілісний образ компанії в цифровій площині.

Більше того, недостатня проактивність у комунікаціях з інвесторами, коли основний фокус компанії зміщений на споживчий маркетинг, обмежує можливості для залучення додаткового капіталу та стратегічних партнерств, що може негативно вплинути на інвестиційну привабливість та довгострокові перспективи розвитку.

Слабкі місця у внутрішніх комунікаціях, зокрема ризик інформаційного вакууму та недостатність дієвих двосторонніх каналів зворотного зв'язку, можуть негативно позначатися на мотивації та лояльності персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та внутрішню стабільність компанії.

Додатковим системним бар'єром є вплив правових та регуляторних обмежень, які не тільки зменшують креативність комунікаційних кампаній, але й вимагають значних ресурсів для їх адаптації.

Нарешті, відсутність системного аналізу рентабельності інвестицій (ROI) у комунікаційну діяльність є критичною проблемою, оскільки брак чітких KPI та орієнтація на інтуїтивні рішення призводять до неефективного розподілу бюджету та ускладнюють об'єктивну оцінку реальної віддачі від комунікаційних зусиль, перетворюючи комунікаційну функцію на витратний центр, а не на стратегічний генератор цінності. Ці багатовекторні проблеми вимагають не просто ситуативного реагування, а розробки інтегрованої та адаптивної стратегії оптимізації, щоб ПрАТ «Оболонь» могло ефективно використовувати свої сильні сторони та потенціал ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

3.1. Формування стратегічних цілей, завдань та розробка комплексної комунікаційної стратегії

Розробка ефективної комунікаційної стратегії для ПрАТ «Оболонь» є багаторівневим процесом, що починається з чіткого визначення стратегічних цілей та завдань, які є логічним продовженням виявлених проблем і можливостей. Ця стратегія має бути комплексною, тобто охоплювати всі ключові аспекти комунікаційної діяльності компанії - зовнішні та внутрішні, традиційні та цифрові, реагуючі та проактивні. Її центральною ідеєю є не просто поліпшення окремих комунікаційних практик, а їхня інтеграція в єдину, скоординовану систему, спрямовану на досягнення загальних бізнес-цілей. Сучасна комунікаційна стратегія повинна бути інтегрованою, тобто об'єднувати різні канали та інструменти для досягнення синергетичного ефекту [17].

Насамперед, стратегічні цілі комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь» повинні бути амбітними, але реалістичними, вимірюваними та орієнтованими на результат. Виходячи з аналізу попереднього розділу, ключовими цілями мають стати: посилення та захист репутації компанії в цифровому середовищі; оптимізація та підвищення ефективності використання діджитал-каналів; зміцнення взаємодії з інвестиційною спільнотою та стратегічними партнерами; покращення внутрішніх комунікацій для підвищення залученості та лояльності персоналу; адаптація комунікацій до змін регуляторного середовища та споживчих трендів. Ці цілі є взаємопов'язаними і спрямовані на створення цілісного, позитивного образу компанії в очах усіх зацікавлених сторін. На основі цих стратегічних цілей формується низка завдань, які є конкретними, вимірюваними кроками для їх досягнення. Ключові стратегічні цілі та відповідні їм завдання представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі та завдання комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Стратегічна ціль	Ключові завдання
1. Посилення та захист репутації компанії в цифровому середовищі	1.1. Впровадити комплексну систему моніторингу та аналізу згадок бренду в онлайн-середовищі (всі платформи) до кінця I кв. 2026 р. 1.2. Розробити та затвердити кризовий комунікаційний план з чіткими протоколами реагування на негативні відгуки до кінця I кв. 2026 р. 1.3. Збільшити кількість позитивних згадок та мінімізувати негатив на 20% протягом 2026 р.
2. Оптимізація та підвищення ефективності використання діджитал-каналів	2.1. Створити єдину контент-стратегію для всіх цифрових каналів (веб-сайт, SMM, YouTube) до кінця II кв. 2026 р. 2.2. Підвищити показники залученості (ER) в соціальних мережах та на YouTube на 25% протягом 2026 р. 2.3. Збільшити органічний трафік на корпоративний веб-сайт на 15% протягом 2026 р.
3. Зміцнення взаємодії з інвестиційною спільнотою та стратегічними партнерами	3.1. Розробити та запустити окремий інвестиційний розділ на веб-сайті компанії з регулярним оновленням інформації до кінця II кв. 2026 р. 3.2. Організувати не менше 2 інвесторських брифінгів/вебінарів протягом 2026 р. 3.3. Активізувати участь у 3 ключових галузевих та інвестиційних форумах протягом 2026 р.
4. Покращення внутрішніх комунікацій для підвищення залученості та лояльності персоналу	4.1. Впровадити систему анонімного онлайн-опитування співробітників та електронну платформу для зворотного зв'язку до кінця I кв. 2026 р. 4.2. Розробити та комунікувати програми кар'єрного зростання та розвитку для всіх рівнів персоналу протягом 2026 р. 4.3. Збільшити показник залученості персоналу (за результатами опитувань) на 10% протягом 2026 р.
5. Адаптація комунікацій до змін регуляторного середовища та споживчих трендів	5.1. Розробити та впровадити комунікаційну кампанію з просування безалкогольного асортименту до кінця II кв. 2026 р., націлену на зростання продажів у цій категорії на 15%. 5.2. Розробити та інтегрувати в комунікації меседжі відповідального споживання алкоголю протягом 2026 р.

Джерело: розроблено автором

Розробка комплексної комунікаційної стратегії вимагає інтегрованого підходу, який об'єднає всі цілі та завдання в єдину систему, базуючись на кількох ключових принципах. Як підкреслює Дж. Грюніг, ефективна комунікація будується на симетричній моделі, де важливий двосторонній діалог та розуміння потреб усіх стейкхолдерів [47].

Першим принципом є інтегрований підхід до зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Необхідно подолати фрагментацію між різними комунікаційними напрямками. Всі повідомлення, як до зовнішніх аудиторій (споживачів, партнерів, інвесторів), так і до внутрішніх (співробітників), повинні бути узгодженими, відображати єдині цінності та місію компанії. Це означає створення єдиного комунікаційного центру або координаційного механізму, який забезпечуватиме узгодженість дій PR-відділу, маркетингу, HR та топ-менеджменту. Наприклад, успішна КСВ-ініціатива має бути не лише прокомунікована зовнішнім ЗМІ, але й активно висвітлена всередині компанії, щоб підвищити гордість співробітників та їхню ідентифікацію з брендом.

Другий принцип - діджитал-центричність. Зважаючи на домінуючу роль цифрових каналів, комунікаційна стратегія повинна бути діджитал-центричною, що, однак, не означає відмови від традиційних медіа, а їхню інтеграцію в ширший цифровий контекст. Розвиток корпоративного веб-сайту як центрального хабу, оптимізація присутності в соціальних мережах, використання відеоконтенту (YouTube, TikTok) для залучення молодшої аудиторії, а також застосування SEO-оптимізації для покращення видимості контенту є критично важливими. Кожен цифровий канал повинен мати чітку роль, цільову аудиторію та контент-стратегію, що регулярно переглядається та оновлюється на основі аналізу показників ефективності.

Третій принцип - репутаційний менеджмент як проактивна функція. Замість реактивного гасіння криз, компанія повинна перейти до проактивного управління репутацією. Це включає впровадження комплексних систем постійного моніторингу згадок про бренд у всіх онлайн-джерелах для швидкого виявлення негативу. Важливою складовою є розробка детального кризового комунікаційного плану з чіткими протоколами дій, визначенням відповідальних осіб та затвердженням алгоритмів відповідей. Крім того, необхідно активно формувати пул адвокатів бренду з числа лояльних споживачів та лідерів думок, які можуть виступати на захист бренду в

кризових ситуаціях. При цьому, прозора комунікація, що інформує громадськість про вирішення проблем, є демонстрацією відкритості та відповідальності компанії. Графічна репрезентація взаємозв'язку між моніторингом, аналізом та реагуванням в системі репутаційного менеджменту представлена на рис 3.1.

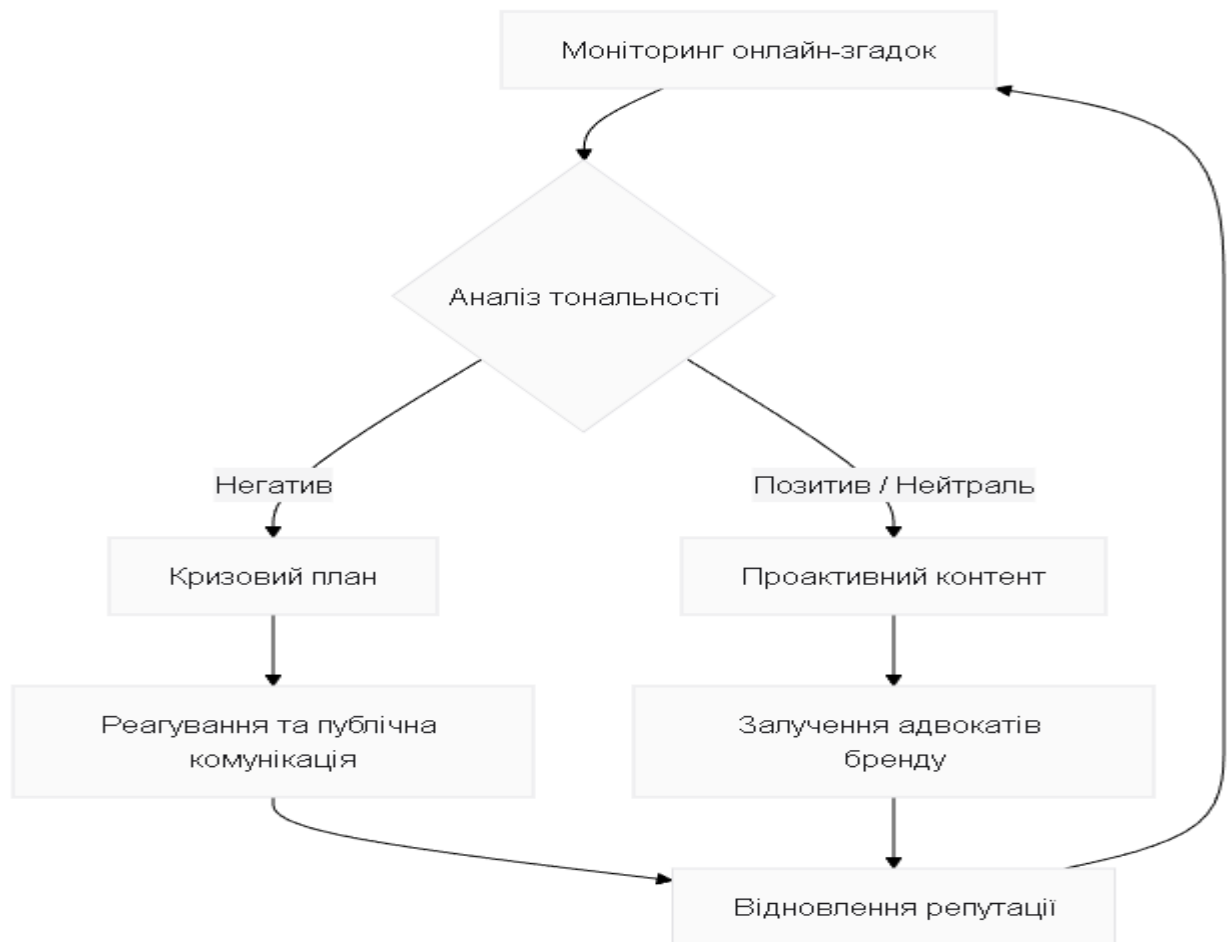


Рис. 3.1. Модель проактивного репутаційного менеджменту в цифровому середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Четвертий принцип - розвиток інвесторських та партнерських комунікацій. Для залучення капіталу та розширення партнерської мережі необхідно створити цілеспрямовану та прозору комунікаційну платформу. Це може включати створення спеціалізованого інвестиційного розділу на веб-сайті компанії, який міститиме детальну фінансову звітність, презентації, стратегічні плани розвитку та контактну інформацію для інвесторів. Регулярні

інвесторські брифінги, вебінари та прес-релізи для інвестиційної спільноти про ключові корпоративні події є важливими для підтримки інтересу. Активна участь у галузевих конференціях та інвестиційних форумах дозволить налагоджувати контакти з потенційними партнерами та інвесторами, як зазначають Р. К. Хайман та Р. С. Шелтон [48].

П'ятий принцип - посилення внутрішніх комунікацій. Ефективна внутрішня комунікація є запорукою залученості, мотивації та продуктивності персоналу. Необхідно впровадити двосторонні канали зв'язку, такі як внутрішні портали, корпоративні соціальні мережі, регулярні опитування та скриньки для пропозицій, що дозволять співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції. Забезпечення своєчасного та повного інформування про стратегічні рішення, зміни в політиці компанії, досягнення та виклики сприятиме підвищенню довіри та зниженню ризику інформаційного вакууму. Активна комунікація корпоративних цінностей, місії та бачення, інтеграція їх у повсякденну діяльність через тренінги та програми визнання є критично важливою. Також необхідно чітко інформувати про кар'єрні сходинки, програми навчання та можливості для професійного та особистісного зростання.

Шостий принцип - адаптація до регуляторних змін та трендів споживання. Стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни законодавства та споживчих уподобань. Це включає регулярний юридичний аудит всіх комунікаційних матеріалів на відповідність чинному законодавству. Важливою складовою є розробка альтернативних комунікаційних стратегій, наприклад, акцент на просуванні безалкогольної продукції у відповідь на тренди здорового способу життя та посилення обмежень для алкоголю. При цьому, активне просування культури відповідального споживання алкоголю, якщо це стосується відповідних категорій, підвищить довіру до бренду та продемонструє соціальну відповідальність компанії.

Сьомий принцип - систематизація та оцінка ефективності комунікацій (ROI). Для раціонального використання ресурсів та обґрунтування інвестицій у комунікації необхідно впровадити чітку систему KPI та метрик. Як вказує Ф. Котлер: «маркетинг без вимірювань є марнотратством» [23]. Це включає визначення KPI для кожного каналу та виду комунікації (наприклад, охоплення, залученість, конверсія для цифрових каналів; згадки в ЗМІ, тональність для PR; рівень обізнаності, репутаційний індекс для бренд-комунікацій). Впровадження інструментів аналітики та регулярне формування звітів про ефективність комунікаційних кампаній дозволить приймати обґрунтовані рішення на основі даних, оптимізувати розподіл комунікаційного бюджету та продемонструвати реальну віддачу від інвестицій.

Таким чином, розробка комплексної комунікаційної стратегії для ПрАТ «Оболонь» - це не одноразова акція, що завершується після її формування, а безперервний, динамічний процес, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації. Ця безперервність зумовлена постійними змінами як у зовнішньому середовищі, еволюцією споживчих уподобань, появою нових цифрових каналів, змінами у регуляторному полі, так і у внутрішніх процесах компанії, випуском нових продуктів, зміною стратегічних пріоритетів. Ефективна стратегія не може бути статичною; вона повинна мати вбудовані механізми для швидкого реагування на ці зміни, щоб зберігати свою актуальність та ефективність.

Ключова ідея полягає в тому, що стратегія має об'єднати всі напрямки комунікаційної діяльності в єдину, взаємоузгоджену систему. Це означає не просто синхронізацію PR, маркетингу, HR та інвесторських комунікацій, а створення синергетичного ефекту, де кожний елемент підсилює інший. Такий інтегрований підхід дозволяє уникнути фрагментації повідомлень, яка часто призводить до розмивання бренду та неефективного використання ресурсів. Єдине комунікаційне повідомлення, що транслюється через різні канали до різноманітних цільових аудиторій (споживачі, інвестори, співробітники,

партнери), забезпечує формування цілісного та послідовного образу компанії. Це підвищує довіру, підсилює впізнаваність та сприяє глибшому емоційному зв'язку з брендом.

Впровадження такої інтегрованої та адаптивної стратегії дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати його. Наприклад, системний моніторинг цифрового простору дозволить не лише швидко нівелювати негатив, а й виявляти нові тренди та запити споживачів, що може стати основою для інноваційного розвитку продуктів та послуг. Мінімізація ризиків, зокрема репутаційних, досягається за рахунок превентивного управління та швидкого, скоординованого реагування, що є критично важливим в умовах сучасної інформаційної ери.

Одночасно, стратегія має на меті максимізувати використання сильних сторін компанії. Висока впізнаваність бренду, існуюча лояльність споживачів та розвинена мережа дистрибуції можуть бути підсилені за рахунок більш цілеспрямованих та таргетованих комунікаційних кампаній. Позитивний досвід у сфері КСВ може бути ширше інтегрований у загальну комунікацію, поглиблюючи емоційний зв'язок зі стейкхолдерами та підвищуючи соціальну цінність бренду.

Зрештою, кінцевою метою впровадження такої стратегії є досягнення стратегічних бізнес-цілей ПрАТ «Оболонь». Це включає зростання частки ринку, збільшення прибутковості, підвищення інвестиційної привабливості та залучення кваліфікованих кадрів. Комунікація, будучи невід'ємною частиною всіх цих процесів, відіграє вирішальну роль у їхньому успіху.

Впровадження комплексної, інтегрованої та адаптивної комунікаційної стратегії забезпечить ПрАТ «Оболонь» стійкі конкурентні переваги. Це відбудеться за рахунок формування сильного, послідовного та довіреного бренду, здатності швидко та ефективно реагувати на зміни, а також оптимізації використання ресурсів. Постійний діалог зі стейкхолдерами, залученість персоналу та прозора взаємодія з інвесторами зміцнять її позиції

як лідера на ринку, дозволяючи не тільки утримувати, а й розширювати свої ринкові частки та вплив у довгостроковій перспективі.

3.2. Механізми впровадження та оцінка ефективності розробленої стратегії управління комунікаціями

Розробка комплексної комунікаційної стратегії, деталізована в попередньому підрозділі, є лише першим кроком на шляху до підвищення ефективності комунікаційної діяльності ПрАТ «Оболонь». Ключовим етапом, що визначає успіх усієї ініціативи, є її ефективне впровадження та подальша систематична оцінка результатів.

Механізми впровадження стратегії повинні бути гнучкими, але структурованими, що забезпечуватиме координацію між різними відділами та дозволить оперативно реагувати на виникаючі виклики. Центральним елементом впровадження є створення єдиного центру управління комунікаціями або призначення відповідальної особи (наприклад, Директора з комунікацій або керівника відповідного відділу), яка буде відповідати за загальну координацію всіх комунікаційних ініціатив. Цей центр повинен стати сполучною ланкою між PR, маркетингом, HR, юридичним відділом та вищим керівництвом, забезпечуючи інтеграцію та узгодженість повідомлень на всіх рівнях. Наприклад, для ефективного управління репутацією в цифровій сфері необхідно сформувати крос-функціональну команду, що включатиме фахівців з маркетингу, PR, IT та відділу по роботі з клієнтами, які спільно розроблятимуть та впроваджуватимуть протоколи моніторингу та реагування. Ця команда повинна бути наділена достатніми повноваженнями для швидкого прийняття рішень та реалізації коригуючих дій.

Важливим механізмом є розробка детального плану дій (дорожньої карти), що конкретизує кожне завдання, визначене в табл. 3.1. Цей план має містити чіткі терміни виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні) та проміжні контрольні точки. Наприклад,

для впровадження єдиної контент-стратегії для діджитал-каналів, дорожня карта включатиме етапи аудиту поточного контенту, розробки редакційного плану, створення нового контенту (текст, графіка, відео), публікації та просування на конкретних платформах. Для забезпечення прозорості та контролю, необхідно використовувати сучасні інструменти управління проектами, які дозволяють відстежувати прогрес виконання завдань у режимі реального часу.

Навчання та розвиток персоналу є критично важливим аспектом впровадження. Комунікаційна стратегія буде успішною лише тоді, коли всі співробітники, залучені до комунікаційних процесів, володітимуть необхідними знаннями та навичками. Це стосується не лише профільного персоналу (PR-менеджерів, маркетологів), а й представників відділу по роботі з клієнтами, HR-спеціалістів, а також топ-менеджменту, який є ключовим комунікатором стратегічних повідомлень. Проведення тренінгів з кризових комунікацій, етики спілкування в соціальних мережах, ефективного використання внутрішніх комунікаційних платформ та навичок презентації для інвесторів є обов'язковим. Особливу увагу слід приділити навчанню співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами, оскільки вони є «обличчям» компанії та першими джерелами інформації для зовнішньої аудиторії. Система мотивації також повинна бути адаптована для підтримки впровадження стратегії. Досягнення комунікаційних цілей та завдань має бути інтегровано в систему оцінки ефективності роботи (KPI) відповідних відділів та окремих співробітників. Це створить додатковий стимул для активної участі та відповідальності за результати.

На рис. 3.2 представлено інтегровану модель механізмів впровадження та оцінки ефективності розробленої стратегії управління комунікаціями, яка відображає циклічність процесу та взаємозв'язок між його основними елементами.

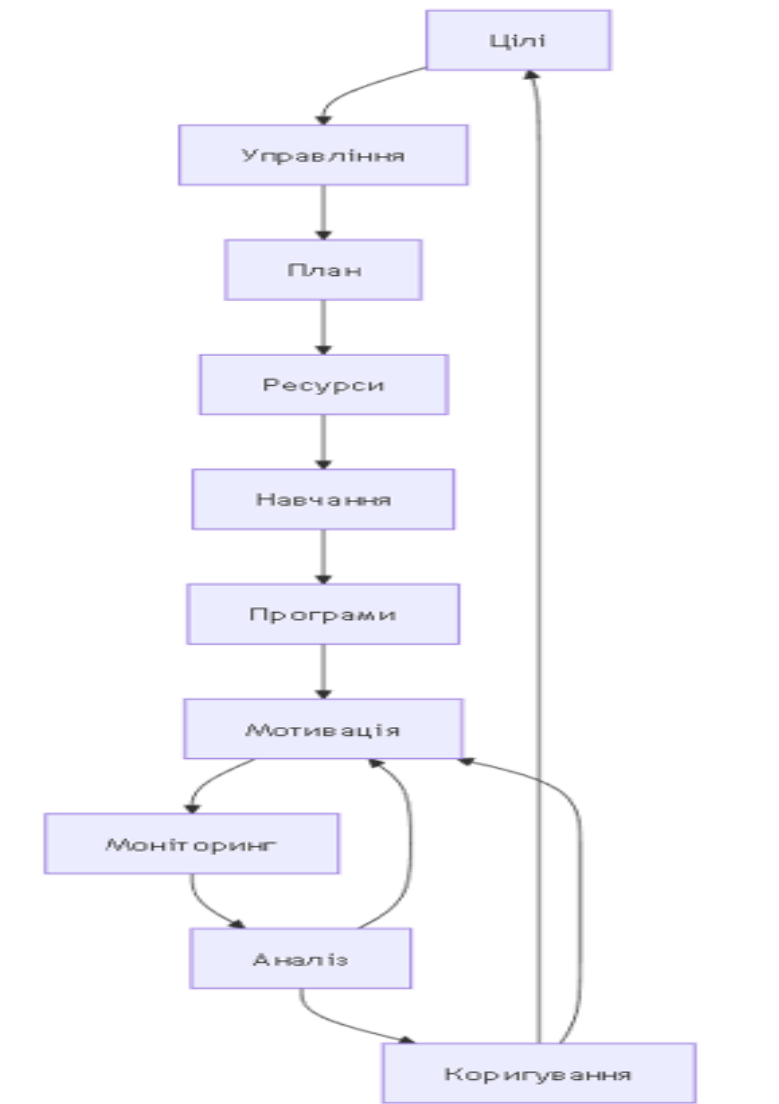


Рис. 3.2. Інтегрована модель механізмів впровадження та оцінки ефективності комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності розробленої стратегії управління комунікаціями є невід'ємною частиною безперервного процесу. Вона дозволяє не лише констатувати факт досягнення чи недосягнення цілей, але й виявляти слабкі місця стратегії, оперативно вносити коригування та оптимізувати використання ресурсів. Основою оцінки є система ключових показників ефективності (КРІ), які мають бути чітко визначені для кожної стратегічної цілі та завдання, сформульованих у підрозділі 3.1. Ці КРІ повинні бути

вимірюваними, релевантними та мати чіткі цільові значення, а їхній моніторинг має бути регулярним та системним.

Для репутаційного менеджменту в цифровому середовищі ключовими KPI будуть: індекс репутації (Reputation Index), кількість позитивних/негативних згадок (Share of Voice Positive/Negative), середня оцінка відгуків, швидкість реагування на негативні відгуки, кількість вирішених негативних ситуацій. Моніторинг цих показників дозволить відстежувати динаміку репутації та ефективність антикризових заходів.

Ефективність використання діджитал-каналів оцінюватиметься за такими KPI: охоплення аудиторії (Reach), рівень залученості (Engagement Rate) у соціальних мережах, кількість переглядів відеоконтенту, зростання органічного трафіку на веб-сайт, коефіцієнт конверсії цільових дій (наприклад, підписки на розсилку, завантаження матеріалів). Важливо також аналізувати витрати на кожен канал та їхню ефективність для оптимізації бюджету, забезпечуючи максимальну віддачу від інвестицій у цифрову присутність. Зміцнення взаємодії з інвесторами та партнерами вимірюватиметься за: кількістю проведених зустрічей/брифінгів, відвідуваністю інвестиційного розділу веб-сайту, згадками в ділових ЗМІ, кількістю залучених інвестицій, кількістю та якістю нових партнерств.

Суб'єктивним, але важливим показником може бути оцінка інвестиційної привабливості компанії зовнішніми аналітиками та рейтинговими агентствами, що дозволить оцінювати якість комунікацій з фінансовою спільнотою. Покращення внутрішніх комунікацій оцінюватиметься за результатами регулярних опитувань співробітників (наприклад, eNPS – Employee Net Promoter Score, індекс залученості), рівнем плинності кадрів, кількістю внутрішніх ініціатив та пропозицій, рівнем обізнаності співробітників про стратегічні цілі компанії. Важливо відстежувати динаміку цих показників, щоб розуміти ефективність впроваджених змін та їхній вплив на корпоративну культуру та продуктивність. Адаптація комунікацій до регуляторних змін та споживчих

трендів може бути оцінена через: динаміку продажів у нових/адаптованих продуктових категоріях (наприклад, безалкогольна продукція), індекс сприйняття бренду як соціально відповідального (за результатами опитувань), відсутність юридичних санкцій за порушення комунікаційних норм. Ці показники дозволять оцінити гнучкість компанії та її здатність до інновацій у відповідь на зовнішні виклики.

Для збору та аналізу цих KPI необхідно впровадити сучасні аналітичні інструменти. Це включає системи веб-аналітики (Google Analytics), системи моніторингу соціальних мереж та ЗМІ (Brandwatch, Hootsuite, YouScan), CRM-системи для відстеження взаємодії з інвесторами, а також інструменти для проведення внутрішніх опитувань та платформи для корпоративної комунікації. Регулярна звітність, що формується на основі цих даних (щомісячно, щоквартально, щорічно), дозволить вищому керівництву оцінювати прогрес, ідентифікувати проблеми та оперативно приймати рішення щодо коригування стратегії. Це забезпечує принцип «безперервного циклу» - від планування до впровадження, моніторингу, оцінки та зворотного зв'язку для подальшої адаптації.

Прогноз ефективності впровадження запропонованої стратегії базується на синергетичному ефекті від системного вирішення виявлених проблем та посилення існуючих переваг компанії. При успішному та послідовному впровадженні комплексу запропонованих заходів, ПрАТ «Оболонь» може очікувати на значні якісні та кількісні покращення у своїй комунікаційній діяльності, що прямо вплине на її бізнес-показники. Детальний прогноз ефективності впровадження стратегії, що відображає очікувані зміни за ключовими напрямками, представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Прогноз ефективності впровадження комунікаційної стратегії ПрАТ

«Оболонь»

Напрямок комунікаційної стратегії	Ключовий показник ефективності (KPI)	Базове значення (поточний стан)	Прогнозоване значення (через 12-18 місяців)	Очікуваний ефект та вигода для компанії
Репутаційний менеджмент	Індекс репутації (Reputation Index)	65%	Зростання на 15-20% (до 75-78%)	Зниження репутаційних ризиків, підвищення довіри споживачів та стейкхолдерів, зміцнення бренду.
	Кількість негативних згадок в онлайн-ЗМІ/Соц. мережах (на рік)	~150-200	Зниження на 20-30% (до ~105-160)	Скорочення потенційних кризових ситуацій, зменшення витрат на управління
	Швидкість реагування на негативні відгуки	до 24-48 годин	Прискорення на 50% (до 12-24 годин)	Оперативне вирішення конфліктів, мінімізація поширення негативу.
Діджитал-канали	Рівень залученості (Engagement Rate) у соц. мережах	1.5-2.0%	Зростання на 20-25% (до 1.8-2.5%)	Посилення взаємодії з аудиторією, підвищення лояльності, розширення охоплення.
	Органічний трафік на веб-сайт (річний приріст)	+3-5%	Зростання на 15-20% (до +18-25%)	Збільшення видимості бренду, залучення нових клієнтів без додаткових рекламних витрат.
	Коефіцієнт конверсії цільових дій на веб-сайті	3.0-4.0%	Зростання на 10% (до 3.3-4.4%)	Зростання продажів, підписок, завантажень, що свідчить про

<i>Напрямок комунікаційної стратегії</i>	<i>Ключовий показник ефективності (KPI)</i>	<i>Базове значення (поточний стан)</i>	<i>Прогнозоване значення (через 12-18 місяців)</i>	<i>Очікуваний ефект та вигода для компанії</i>
				ефективність контенту.
Інвесторські/Партнерські комунікації	Кількість запитів від потенційних інвесторів (на рік)	5-7	Зростання на 25-30% (до 6-9)	Підвищення інвестиційної привабливості, розширення доступу до капіталу.
	Кількість укладених нових стратегічних партнерств (на рік)	0-1	1-2	Розширення ринків, доступ до нових технологій, синергетичні ефекти.
Внутрішні комунікації	Індекс залученості персоналу (за результатами опитувань)	60-65%	Зростання на 10-15% (до 66-75%)	Підвищення мотивації, продуктивності, покращення корпоративної культури.
	Плинність кадрів	15-20%	Зниження на 5-7% (до 14-19%)	Зменшення витрат на підбір та адаптацію, збереження кваліфікованих кадрів.
Адаптація до ринкових змін	Зростання продажів безалкогольної продукції	+5% (поточний)	Зростання на 15-20% (до +20-25%)	Ефективна адаптація до трендів здорового способу життя, диверсифікація продуктового портфеля.
Загальна ефективність (ROI)	ROI комунікаційних інвестицій	~5-10% (оціночно)	Збільшення на 10-15% (до 15-25%)	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності комунікаційних програм, обґрунтування бюджетів.

Джерело: розроблено автором на основі базових значень оцінених експертно на основі загальногалузевих даних

При успішному впровадженні, ПрАТ «Оболонь» може очікувати на значні якісні та кількісні покращення, що прямо вплине на її бізнес-показники. Прогнозовані результати свідчать про те, що системний підхід до управління комунікаціями може значно посилити конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь», забезпечивши її стійкий розвиток та зміцнення лідерських позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Це відбудеться за рахунок формування сильного, послідовного та довіреного бренду, здатності швидко та ефективно реагувати на зміни, а також оптимізації використання ресурсів. Постійний діалог зі стейкхолдерами, залученість персоналу та прозора взаємодія з інвесторами зміцнять її позиції як лідера на ринку, дозволяючи не тільки утримувати, а й розширювати свої ринкові частки та вплив у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Розроблена комплексна стратегія управління комунікаціями для ПрАТ «Оболонь» є цілісним та багатовекторним інструментом, спрямованим на посилення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку компанії. Вона переводить комунікаційну функцію з реактивної в проактивну, фокусуючись на системному формуванні бажаного іміджу та ефективній взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

В основі стратегії лежить чіткий набір з п'яти ключових цілей: підвищення репутації в цифровому середовищі, оптимізація використання діджитал-каналів, зміцнення взаємодії з інвесторами та партнерами, покращення внутрішніх комунікацій, а також гнучка адаптація до регуляторних змін та нових споживчих трендів. Кожна з цих цілей підкріплена конкретними, вимірюваними завданнями, такими як створення єдиної антикризової команди, розробка контент-стратегії для діджитал-каналів, формування інвестиційного профайлу або впровадження ефективних внутрішніх комунікаційних платформ. Детальне визначення цільових аудиторій - від споживачів до інвесторів, партнерів та співробітників - дозволило адаптувати комунікаційні повідомлення та канали, забезпечуючи максимальний вплив.

Для успішної реалізації стратегії розроблено ефективні механізми впровадження, що базуються на інтегрованому та циклічному підході. Це включає створення єдиного центру управління комунікаціями для координації всіх підрозділів, детальну дорожню карту з визначеними термінами та відповідальними, а також системний розподіл ресурсів. Особлива увага приділяється постійному навчанню та розвитку персоналу у сферах кризових та цифрових комунікацій, а також інтеграції комунікаційних цілей у систему мотивації співробітників. Ця модель дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечуючи безперервну адаптацію та вдосконалення стратегії.

Оцінка ефективності стратегії є невід'ємною частиною процесу і здійснюється за допомогою системи ключових показників (KPI), які чітко відповідають кожній визначеній цілі. Серед них: індекс репутації, рівень залученості в соціальних мережах, органічний трафік веб-сайту, кількість запитів від потенційних інвесторів, індекс залученості персоналу та динаміка продажів адаптованої продукції. Прогнозні значення цих показників, представлені у відповідній таблиці, демонструють значні очікувані покращення: зростання індексу репутації на 15-20%, зменшення негативних згадок на 20-30%, збільшення залученості у соцмережах на 20-25% та зростання ROI комунікаційних інвестицій на 10-15% протягом 12-18 місяців.

Таким чином, запропонована комунікаційна стратегія для ПрАТ «Оболонь» є не просто набором ініціатив, а комплексною, логічно обґрунтованою та реалістичною системою. Її послідовне впровадження та систематична оцінка дозволять компанії ефективно керувати своїми комунікаціями, зміцнювати довіру всіх стейкхолдерів, успішно адаптуватися до ринкових умов та посилювати свої лідерські позиції на українському ринку пиво-безалкогольної продукції.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було всебічно досліджено теоретичні основи управління комунікаціями на підприємстві, що є фундаментальним для розуміння їхньої невід'ємної ролі в успішному функціонуванні сучасної організації.

Встановлено, що комунікації в системі управління підприємством - це значно більше, ніж просто обмін інформацією. Це цілеспрямований, системний процес взаємодії, що передбачає обмін ідеями, рішеннями, досвідом та емоціями між усіма зацікавленими сторонами, як усередині компанії, так і поза нею. Це дозволяє досягати взаєморозуміння, забезпечувати координацію дій та сприяє реалізації стратегічних цілей. Комунікації є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу, зміцнення корпоративної культури, ефективного врегулювання конфліктів та успішної адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища, тим самим підтримуючи його конкурентоспроможність.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності комунікацій показав їхню еволюцію від простих, лінійних моделей, що фокусувалися на передачі повідомлень, до складних, багатовимірних концепцій, які враховують взаємодію, зворотний зв'язок та контекст. Особлива увага приділяється інтерактивним та транзакційним моделям, що відображають активну участь усіх сторін у процесі створення смислів та залежність ефективності комунікації від спільного досвіду та розуміння.

Успішне управління комунікаціями базується на чітких принципах, таких як цілеспрямованість, системність, постійний зворотний зв'язок, відкритість, своєчасність, гнучкість та етичність. Дотримання цих принципів є критично важливим для побудови ефективної комунікаційної системи. Для реалізації цих принципів використовується широкий арсенал внутрішніх та зовнішніх інструментів, що охоплюють від традиційних нарад та офіційної

кореспонденції до сучасних цифрових платформ, соціальних медіа та стратегічних програм зі зв'язків з громадськістю та маркетингових кампаній.

Таким чином, теоретичне дослідження підтверджує, що ефективне управління комунікаціями є невід'ємною і стратегічно важливою функцією сучасного менеджменту. Воно вимагає системного підходу, глибокого розуміння природи комунікаційних процесів та вмілого використання різноманітного інструментарію. Ці теоретичні засади формують міцну основу для подальшого практичного аналізу та розробки рекомендацій щодо оптимізації комунікаційної діяльності на підприємстві.

Проведений аналіз підтвердив, що комунікації є не просто функцією, а стратегічним активом сучасного підприємства, фундаментальним для формування репутації, розвитку бренду та підтримки внутрішньої єдності.

ПрАТ «Оболонь» - потужна українська корпорація, історія якої бере початок у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу №3. З моменту свого заснування підприємство пройшло значний шлях розвитку, адаптуючись до змін у політичній та економічній системах країни.

Аналіз макрофакторів, що впливають на ПрАТ «Оболонь», виявив двояку ситуацію: з одного боку, економічне відновлення України, що характеризується зростанням ВВП (16.86% у 2024 р.) та середньої заробітної плати (13.96%), створює потенціал для зростання споживчого попиту, відкриваючи можливості для посилення маркетингових комунікацій. З іншого боку, негативна демографічна динаміка (скорочення населення на 4.02% у 2024 р.) та жорсткі регуляторні обмеження на ринку алкогольної продукції формують значні та довгострокові виклики, які вимагають від компанії не лише адаптації комунікаційних стратегій, але й переосмислення цільових аудиторій. Зміни на ринку напоїв, зокрема зростання популярності безалкогольних категорій, додатково вказують на необхідність гнучкого позиціонування та диференціації комунікаційних повідомлень.

Оцінка існуючої комунікаційної стратегії ПрАТ «Оболонь» виявила її значні сильні сторони, що є фундаментом успішної діяльності: висока

впізнаваність та сильний бренд, багатоканальність комунікацій, активна діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності та ефективне використання корпоративного веб-сайту. Ці фактори забезпечують широке охоплення аудиторії та формують позитивний імідж.

Однак, попри ці переваги, аналіз виявив низку системних проблем та бар'єрів. Зокрема, неефективне управління репутацією в цифровому середовищі через фрагментований моніторинг негативних відгуків та відсутність чітких протоколів реагування підриває довіру та створює ризики репутаційних криз, що може мати довгострокові негативні наслідки для бренду.

Неоптимізоване використання діджитал-каналів, що проявляється у нерівномірній активності та відсутності єдиної контент-стратегії для онлайн-платформ (наприклад, YouTube), призводить до втрати значного комунікаційного потенціалу, знижує лояльність та створює нецілісний образ компанії в цифровій площині.

Більше того, недостатня проактивність у комунікаціях з інвесторами, коли основний фокус компанії зміщений на споживчий маркетинг, обмежує можливості для залучення додаткового капіталу та стратегічних партнерств, що може негативно вплинути на інвестиційну привабливість та довгострокові перспективи розвитку.

Слабкі місця у внутрішніх комунікаціях, зокрема ризик інформаційного вакууму та недостатність дієвих двосторонніх каналів зворотного зв'язку, можуть негативно позначатися на мотивації та лояльності персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та внутрішню стабільність компанії.

Додатковим системним бар'єром є вплив правових та регуляторних обмежень, які не тільки зменшують креативність комунікаційних кампаній, але й вимагають значних ресурсів для їх адаптації.

Нарешті, відсутність системного аналізу рентабельності інвестицій (ROI) у комунікаційну діяльність є критичною проблемою, оскільки брак чітких KPI та орієнтація на інтуїтивні рішення призводять до неефективного розподілу

бюджету та ускладнюють об'єктивну оцінку реальної віддачі від комунікаційних зусиль, перетворюючи комунікаційну функцію на витратний центр, а не на стратегічний генератор цінності. Ці багатовекторні проблеми вимагають не просто ситуативного реагування, а розробки інтегрованої та адаптивної стратегії оптимізації, щоб ПрАТ «Оболонь» могло ефективно використовувати свої сильні сторони та потенціал ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг

Розроблена комплексна стратегія управління комунікаціями для ПрАТ «Оболонь» є цілісним та багатовекторним інструментом, спрямованим на посилення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку компанії. Вона переводить комунікаційну функцію з реактивної в проактивну, фокусуючись на системному формуванні бажаного іміджу та ефективній взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

В основі стратегії лежить чіткий набір з п'яти ключових цілей: підвищення репутації в цифровому середовищі, оптимізація використання діджитал-каналів, зміцнення взаємодії з інвесторами та партнерами, покращення внутрішніх комунікацій, а також гнучка адаптація до регуляторних змін та нових споживчих трендів. Кожна з цих цілей підкріплена конкретними, вимірюваними завданнями, такими як створення єдиної антикризової команди, розробка контент-стратегії для діджитал-каналів, формування інвестиційного профайлу або впровадження ефективних внутрішніх комунікаційних платформ. Детальне визначення цільових аудиторій - від споживачів до інвесторів, партнерів та співробітників - дозволило адаптувати комунікаційні повідомлення та канали, забезпечуючи максимальний вплив.

Для успішної реалізації стратегії розроблено ефективні механізми впровадження, що базуються на інтегрованому та циклічному підході. Це включає створення єдиного центру управління комунікаціями для координації всіх підрозділів, детальну дорожню карту з визначеними термінами та відповідальними, а також системний розподіл ресурсів. Особлива увага

приділяється постійному навчанню та розвитку персоналу у сферах кризових та цифрових комунікацій, а також інтеграції комунікаційних цілей у систему мотивації співробітників. Ця модель дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечуючи безперервну адаптацію та вдосконалення стратегії.

Оцінка ефективності стратегії є невід'ємною частиною процесу і здійснюється за допомогою системи ключових показників (KPI), які чітко відповідають кожній визначеній цілі. Серед них: індекс репутації, рівень залученості в соціальних мережах, органічний трафік веб-сайту, кількість запитів від потенційних інвесторів, індекс залученості персоналу та динаміка продажів адаптованої продукції. Прогнозні значення цих показників, представлені у відповідній таблиці, демонструють значні очікувані покращення: зростання індексу репутації на 15-20%, зменшення негативних згадок на 20-30%, збільшення залученості у соцмережах на 20-25% та зростання ROI комунікаційних інвестицій на 10-15% протягом 12-18 місяців.

Таким чином, запропонована комунікаційна стратегія для ПрАТ «Оболонь» є не просто набором ініціатив, а комплексною, логічно обґрунтованою та реалістичною системою. Її послідовне впровадження та систематична оцінка дозволять компанії ефективно керувати своїми комунікаціями, зміцнювати довіру всіх стейкхолдерів, успішно адаптуватися до ринкових умов та посилювати свої лідерські позиції на українському ринку пиво-безалкогольної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуленко О. В. Теорія і практика PR: навч. посіб. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 312 с.
2. Барнард Ч. І. Функції керівника. Кембридж, Массачусетс: Harvard University Press, 1938. 226 с.
3. Бердник В. М. Теорія комунікації: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 208 с.
4. Бондар О. В. Управління репутацією в цифрову епоху. Харків: Екограф, 2019. 280 с.
5. Веблен Т. Теорія святкового класу. Київ: Основи, 2010. 320 с.
6. Гавриленко О. В. Стратегічні комунікації в управлінні сучасним підприємством: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 300 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2017. 720 с.
8. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
9. Гуніна Т. В. Корпоративна культура: формування та управління. Київ: Кондор, 2017. 256 с.
10. Денисенко М. П. Комунікаційна політика підприємства: навч. посібник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 264 с.
11. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
12. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ: Основи, 2016. 272 с.
13. Друкер П. Ф. Менеджмент: Завдання, відповідальність, практика. Нью-Йорк: Harper & Row, 1974. 481 с.
14. Дугіна С. І. PR-технології: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 260 с.
15. Єрмоленко А. О. Соціальні медіа в комунікаціях: можливості та виклики. Одеса: Астропринт, 2020. 200 с.

16. Задирайко О. І. Кризові комунікації: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 300 с.
17. Іванов В. Ф. Масова комунікація: підручник. Київ: ВЦ «Академія», 2004. 280 с.
18. Камерон К. С., Куїнн Р. Е. Діагностика та зміна організаційної культури: На основі рамкової концепції конкуруючих цінностей. Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2006. 136 с.
19. Качко О. В. Управління репутацією в цифрову еру: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 328 с.
20. Коваленко В. В. Теорія та практика маркетингових комунікацій. Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2017. 280 с.
21. Королько В. Г. Основи паблік рілейшнз: підручник. Київ: Ваклер, 2001. 528 с.
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 14-те вид. Київ: Діалектика, 2016. 960 с.
23. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ: Пітер, 2018. 816 с.
24. Котлер Ф. Управління маркетингом: Аналіз, планування, впровадження та контроль. 7-е вид. Енглвуд-Кліффс, Нью-Джерсі: Prentice Hall, 1991. 595 с.
25. Крик Б. Поняття влади. Київ: Дух і Літера, 2015. 368 с.
26. Кудінова В. В. Внутрішні комунікації як інструмент управління персоналом. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 220 с.
27. Литвин В. В., Соколов В. П. Організаційні комунікації: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2011. 224 с.
28. Мельничук С. А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 520 с.
29. Мінцберг Г. Структурування організацій. Львів: Видавництво УКУ, 2016. 528 с.

30. Мінфін України. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698
31. Морозова Т. Ю. Маркетингові комунікації в управлінні брендом. Київ: Знання, 2018. 310 с.
32. Оболонь. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://obolon.ua/ua>
33. Оболонь. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.[Електронний ресурс]. Режим доступу URL: https://obolon.ua/ua/about/regular_info
34. Опендатабот. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>
35. Осовська Н. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 320 с.
36. Пачковський Ю. Ф. Соціальні комунікації: теорія та практика. Львів: Видавництво Львівського університету, 2016. 350 с.
37. Пиз А. Мова рухів тіла. Як читати думки інших за їхніми жестами. Київ: Ексмо, 2006. 272 с.
38. Подольчак Н. Ю., Плахтій Т. В. Управління комунікаціями в організації: теорія та методологія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
39. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів. Київ: Альпіна Паблішер, 2011. 453 с.
40. Резніченко А. О. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 384 с.
41. Саєнко О. С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. Одеса: Астропринт, 2018. 352 с.

42. Сидоренко В. П. Інтегровані маркетингові комунікації. Київ: Ліра-К, 2019. 400 с.
43. Ткаченко Т. І. Стратегічні комунікації в управлінні бізнесом. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 300 с.
44. Файоль А. Загальне та промислове управління. Лондон: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 19 с.
45. Федоренко В. Г. Менеджмент: основи теорії та практики. Київ: Алерта, 2018. 460 с.
46. Чумак О. О. Внутрішні комунікації в управлінні персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
47. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
48. Hayman R. K., Shelton R. S. Investor Relations: The Comprehensive Guide. New York: McGraw-Hill, 2013. 480 p.
49. Littlejohn S. W., Foss K. A. Theories of Human Communication. 11th ed. Waveland Press, 2017. 480 p.
50. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford: Stanford University Press, 2003. 320 p.
51. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.
52. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 450 p.
53. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. 464 p.
54. United Nations Population Fund. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://www.unfpa.org/data/demographic-dividend/UA>
55. Werbach K. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. 240 p.