

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Оцінка ефективності комунікаційної політики організації»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д
Гаража Вікторія Олегівна

(підпис)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри
Ткаченко Наталія Борисівна

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	5
1.1. Концептуальні засади комунікаційної політики організації	5
1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики	10
1.3. Сучасні інструменти та технології в комунікаційній політиці	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗУМЕРІ»	29
2.1. Діагностика комунікаційної політики організації ТОВ «Зумері»	29
2.2. Аналіз ефективності та причин проблем комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»	39
2.3. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Зумері»	48
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному бізнес-середовищі ефективна комунікаційна політика є критично важливою для успіху організацій, оскільки вона впливає на їхній імідж, взаємодію із зацікавленими сторонами та досягнення стратегічних цілей. Стрімкий розвиток цифрових технологій і глобалізаційні процеси створюють нові виклики для компаній, що вимагають перегляду традиційних підходів до комунікацій. Водночас, в Україні багато організацій стикаються з проблемами через недостатню адаптацію сучасних інструментів і методів оцінки комунікаційної політики, що знижує їхню конкурентоспроможність. Існуючі дослідження часто зосереджені на окремих аспектах комунікацій, таких як медіа-аналітика чи внутрішні процеси, але бракує комплексного підходу до оцінки ефективності комунікаційної політики, що підтверджує актуальність обраної теми.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення комунікаційних стратегій організацій в умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції. Порівняння з міжнародними практиками показує, що українські компанії мають потенціал для покращення комунікаційних процесів шляхом використання інноваційних інструментів і технологій. Дослідження ефективності комунікаційної політики дозволить виявити проблемні аспекти, проаналізувати їхні причини та розробити практичні рекомендації, що сприятимуть підвищенню ефективності організацій.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства з метою підвищення результативності його управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі **завдання дослідження**:

- охарактеризувати концептуальні засади комунікаційної політики підприємства та визначити методологічні підходи до оцінки її ефективності;

- проаналізувати сучасні інструменти та технології, що застосовуються в управлінні комунікаційною політикою;
- здійснити діагностику комунікаційної політики обраного підприємства, оцінити її ефективність та виявити основні проблеми;
- розробити управлінські рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства.

Об'єкт дослідження – комунікаційна політика підприємства як складова системи управління організацією.

Предмет дослідження – управлінські підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів, що забезпечують ґрунтовний аналіз теми. Метод теоретичного аналізу застосовано для узагальнення наукової літератури та визначення концептуальних і методологічних засад комунікаційної політики. Порівняльний аналіз використано для зіставлення підходів до оцінки ефективності комунікацій і аналізу сучасних інструментів. Статистичний аналіз використано для оцінки кількісних і якісних показників комунікаційної діяльності організації. Інструменти SWOT- і PEST-аналізу застосовано для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на комунікаційну політику. Графічні методи (діаграми, графіки, таблиці) використано для візуалізації результатів дослідження, що сприяє їхній наочності та зрозумілості.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність організації для оптимізації її комунікаційної політики, зміцнення взаємодії із зацікавленими сторонами та підвищення конкурентоспроможності. Наукова новизна дослідження полягає в адаптації сучасних методологічних підходів і технологій до оцінки комунікаційної політики в умовах українського бізнес-середовища, враховуючи локальні особливості ТОВ «Зумері» та глобальні тенденції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Концептуальні засади комунікаційної політики організації

Комунікаційна політика організації є ключовим елементом її стратегічного управління, спрямованим на забезпечення ефективної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидкоплинних змін у бізнес-середовищі значення комунікаційних процесів набуває особливої ваги. Як зазначають Божидай І.І. та її співавтори, комунікаційна політика створює основу для досягнення стратегічних цілей організації, сприяючи формуванню позитивного іміджу, підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій на ринку [12]. Цей підхід підкреслює необхідність системного управління інформаційними потоками, яке враховує як традиційні канали, так і сучасні цифрові платформи.

Сутність комунікаційної політики полягає в цілеспрямованому формуванні та управлінні інформаційними процесами, які забезпечують гармонійну взаємодію між організацією та її стейкхолдерами. За визначенням Афанасьєва Н.В. і Гончарова А.Б., комунікаційна політика є перспективним курсом дій підприємства, спрямованим на використання комплексу комунікаційних засобів для формування попиту та просування товарів і послуг на ринок [4]. Водночас Павленко І.Г. акцентує увагу на управлінському аспекті, зазначаючи, що комунікаційна політика – це безперервна діяльність із розподілу комунікаційних ресурсів для підвищення ефективності функціонування організації [53]. Ці погляди дозволяють розглядати комунікаційну політику як комплексну систему, що поєднує маркетингові, управлінські та соціальні аспекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Для систематизації різних теоретичних підходів до визначення комунікаційної політики структуровано основні концепції у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «комунікаційна політика підприємства»

Автор(и)	Визначення	Ключовий акцент
Афанасьєв Н.В., Гончаров А.Б. [4]	Перспективний курс дій підприємства з використанням комплексу комунікаційних засобів для формування попиту та просування товарів і послуг	Маркетинговий підхід, орієнтація на ринок
Павленко І.Г. [53]	Безперервна управлінська діяльність із розподілу комунікаційних ресурсів для підвищення ефективності організації	Управлінський фокус, акцент на ресурсах
Іващенко В.І., Болюх М.А. [33]	Розробка комплексу стимулюючих заходів для ефективної взаємодії бізнес-партнерів, реклами, стимулювання збуту та персонального продажу	Комплексний підхід до стимулювання
Божидай І.І. та ін. [12]	Система управління комунікаціями, що сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності	Стратегічний і конкурентний аспекти
Окландер М.А., Литовченко І.Л. [50]	Інструмент реалізації маркетингової стратегії, підпорядкований корпоративним цілям	Інтеграція з корпоративною стратегією

Джерело: сформовано автором на основі [4, 12, 33, 50, 53].

Еволюція комунікаційної політики тісно пов'язана з технологічними та соціальними змінами. Як зазначає Заяць Т.А., цифрова економіка кардинально змінила підходи до комунікацій, зробивши акцент на інтеграції онлайн- і офлайн-каналів [30]. Історично комунікаційна політика обмежувалася традиційними інструментами, такими як реклама в друкованих ЗМІ, прямі продажі чи участь у виставках. Проте з появою інтернету, соціальних мереж, аналітики великих даних і штучного інтелекту організації отримали нові можливості для персоналізації повідомлень і підвищення ефективності комунікацій. Янчук Т.В. і Сорошкіна К.С. підкреслюють, що концепція інтегрованих маркетингових комунікацій є найбільш перспективним підходом, оскільки забезпечує узгодженість усіх каналів і повідомлень [69].

Для аналізу етапів розвитку комунікаційної політики структуровано ключові періоди у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи еволюції комунікаційної політики

Період	Характеристика	Основні інструменти
До 1990-х	Традиційна комунікація, масовий підхід	Реклама в ЗМІ, прямі продажі, виставки

Період	Характеристика	Основні інструменти
1990–2000-ті	Початок цифровізації, поява інтернету	Електронна пошта, вебсайти, банерна реклама
2000–2010-ті	Розвиток соціальних мереж і мобільних технологій	Соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO
2010–2020	Інтеграція цифрових і традиційних каналів, використання AI	Персоналізована реклама, омніканальні стратегії, аналітика даних
2020–сьогодення	Персоналізація, етика комунікації, автоматизація, кризова адаптивність	Штучний інтелект у контенті (GPT, відеогенерація), чат-боти, ESG-комунікації, AR/VR

Джерело: сформовано автором на основі [1, 13].

Значення комунікаційної політики для стратегічного розвитку організації полягає в її здатності забезпечувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів і персонал. За словами Окландер М.А., комунікаційна політика є інструментом реалізації маркетингової стратегії, яка підпорядкована корпоративним цілям [50]. Вона не лише сприяє просуванню товарів і послуг, а й формує довіру, лояльність і позитивний імідж. У цьому контексті важливим є врахування потреб цільової аудиторії, що вимагає адаптації комунікаційних стратегій до їхніх цінностей, очікувань і поведінкових моделей.

Для узагальнення основних функцій комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Функції комунікаційної політики організації

Функція	Опис	Приклад реалізації
Інформаційна	Забезпечення аудиторії інформацією про продукти, послуги чи діяльність	Прес-релізи, інформаційні бюлетені, вебсайти
Іміджева	Формування позитивного сприйняття організації	Брендинг, CSR-кампанії, спонсорство
Стимулююча	Сприяння попиту та продажам	Рекламні кампанії, акції, знижки
Інтеграційна	Узгодження всіх каналів для єдиного повідомлення	Інтегровані маркетингові комунікації
Управлінська	Координація внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Внутрішні розсилки, корпоративні заходи

Джерело: сформовано автором на основі [8, 50].

Комунікаційна політика організації формується під впливом зовнішнього середовища, яке включає економічні, технологічні, соціальні та кризові фактори. Устіловська А.С. і Божидай І.І. зазначають, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем складності через інформатизацію та

технологічні зміни, що створюють нові виклики й можливості [12, 61]. Наприклад, пандемія COVID-19 і війна в Україні підкреслили потребу в адаптивних комунікаційних стратегіях, які враховують кризові умови. Це вимагає гнучкості, швидкого реагування та використання інноваційних інструментів.

Для аналізу зовнішніх факторів, що впливають на комунікаційну політику, структуровано їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Зовнішні фактори впливу на комунікаційну політику

Фактор	Характеристика	Вплив на комунікаційну політику
Економічний	Рівень доходів, інфляція, економічна стабільність	Обмежує чи розширює бюджет на комунікації
Технологічний	Розвиток цифрових платформ, AI, big data	Сприяє персоналізації та автоматизації
Соціальний	Зміни в цінностях, демографічні тенденції	Вимагає адаптації до потреб аудиторії
Кризовий	Пандемії, війни, природні катаклізми	Посилює потребу в кризових комунікаціях
Конкурентний	Дії конкурентів на ринку	Стимулює інновації в комунікаціях

Джерело: сформовано автором на основі [12, 61].

Інтеграція традиційних і цифрових каналів є однією з визначальних тенденцій сучасної комунікаційної політики. Янчук Т.В. і Сорошкіна К.С. наголошують на важливості концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, яка забезпечує синергію всіх каналів для створення єдиного повідомлення [69]. Наприклад, поєднання соціальних мереж із традиційною рекламою дозволяє охопити ширшу аудиторію та підвищити ефективність. Водночас Заяць Т.А. зазначає, що цифрові комунікації потребують міцної офлайн-бази для уникнення суперечностей між каналами [30].

Для порівняння особливостей традиційних і цифрових каналів структуровано їх у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння традиційних і цифрових каналів комунікації

Характеристика	Традиційні канали	Цифрові канали
Охоплення аудиторії	Обмежене географічно	Глобальне
Швидкість передачі	Повільна	Висока
Рівень персоналізації	Низький	Високий
Витрати	Високі, фіксовані	Змінні, залежно від інструменту
Зворотний зв'язок	Обмежений, повільний	Швидкий, багатосторонній

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Роль людського фактора в комунікаційній політиці є визначальною. Божидай І.І. підкреслює, що фахівці з комунікацій відіграють ключову роль у виборі каналів, формуванні повідомлень і оцінці ефективності [12]. Недостатній рівень професійних компетенцій може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження результативності стратегій. Це підкреслює необхідність постійного навчання та розвитку навичок, особливо в умовах швидких технологічних змін.

Для узагальнення ключових компетенцій фахівців із комунікацій структуровано їх у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Ключові компетенції фахівців із комунікаційної політики

Компетенція	Опис	Значення для комунікаційної політики
Аналітичні навички	Аналіз даних і оцінка ефективності кампаній	Забезпечує обґрунтованість рішень
Креативність	Розробка унікальних повідомлень і кампаній	Підвищує привабливість комунікацій
Технологічна грамотність	Робота з цифровими платформами та аналітикою	Сприяє адаптації до сучасних технологій
Комунікативні навички	Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами	Забезпечує узгодженість і довіру
Стратегічне мислення	Планування довгострокових комунікаційних стратегій	Вирівнює комунікації з корпоративними цілями

Джерело: сформовано автором на основі [2, 11].

Етичні аспекти комунікаційної політики відіграють важливу роль у формуванні довіри та репутації організації. Поцулко О.А. зазначає, що етична комунікація, заснована на прозорості, достовірності та повазі до аудиторії, сприяє встановленню довгострокових відносин із клієнтами [57]. Недотримання етичних принципів може призвести до репутаційних втрат і зниження ефективності комунікаційних стратегій.

Для аналізу етичних принципів комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Етичні принципи комунікаційної політики

Принцип	Опис	Вплив на комунікаційну політику
Прозорість	Надання правдивої інформації	Формує довіру аудиторії
Достовірність	Уникнення маніпуляцій і дезінформації	Підвищує репутацію організації

Повага до аудиторії	Врахування культурних і соціальних особливостей	Забезпечує лояльність клієнтів
Відповідальність	Усвідомлення впливу комунікацій на суспільство	Сприяє позитивному іміджу

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Комунікаційна політика також має враховувати сучасні виклики, такі як зростання інформаційного шуму та фрагментація аудиторії. Як зазначає Кириченко С.О., організації повинні адаптувати свої стратегії до нових каналів і форматів, таких як короткі відео, інтерактивний контент і гейміфікація, щоб привернути увагу аудиторії [39]. Водночас важливо забезпечувати баланс між креативністю та стратегічною узгодженістю, щоб уникнути розмиття бренду.

Для узагальнення сучасних тенденцій у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Сучасні тенденції в комунікаційній політиці

Тенденція	Опис	Вплив на комунікаційну політику
Персоналізація	Адаптація повідомлень до індивідуальних потреб	Підвищує залученість аудиторії
Оmnіканальність	Інтеграція всіх каналів для безперервної взаємодії	Забезпечує єдине сприйняття бренду
Використання AI	Автоматизація аналітики та створення контенту	Збільшує ефективність і швидкість
Фокус на візуальний контент	Використання відео, інфографіки, AR/VR	Привертає увагу в умовах інформаційного шуму
Етичність і сталість	Акцент на соціальній відповідальності	Зміцнює довіру та репутацію

Джерело: сформовано автором на основі [39].

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що комунікаційна політика організації є багатогранною системою, яка поєднує маркетингові, управлінські, технологічні та етичні аспекти. Вона вимагає інтеграції традиційних і цифрових каналів, адаптації до потреб аудиторії, врахування зовнішнього середовища та постійного розвитку компетенцій фахівців. Теоретичні засади, розглянуті в цьому підрозділі, створюють міцну основу для подальшого практичного аналізу ефективності комунікаційної політики.

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики

Оцінка ефективності комунікаційної політики є критично важливим етапом у процесі управління інформаційними потоками організації, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно реалізовані комунікаційні стратегії сприяють досягненню стратегічних цілей. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою динамікою та технологічними трансформаціями, методологічні підходи до оцінки комунікаційної політики набувають особливої актуальності. Як зазначає Скриньова М.А., ефективність комунікаційних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, сприяючи налагодженню довгострокових партнерських відносин і підвищенню економічної результативності [58]. Цей підхід підкреслює необхідність комплексного аналізу комунікаційних систем із використанням сучасних методів і інструментів.

Методологічна основа оцінки ефективності комунікаційної політики базується на інтеграції різних підходів, які враховують як кількісні, так і якісні показники. Маковецька І.М. акцентує увагу на тому, що ефективність комунікаційної діяльності залежить від особистих характеристик працівників, їхньої взаємодії з іншими суб'єктами системи, а також від використання цифрових засобів комунікації [46]. Це вказує на багатогранність оцінки, яка охоплює організаційні, інформаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти. У цьому контексті методологія оцінки має бути системною, щоб забезпечити цілісне бачення стану комунікаційної політики.

Для узагальнення основних методологічних підходів до оцінки ефективності комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики

Підхід	Опис	Застосування
Системний	Цілісний розгляд комунікаційної системи з урахуванням усіх зв'язків	Аналіз взаємодії між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями
Сценарний	Врахування специфічних зовнішніх і внутрішніх чинників	Прогнозування ефективності в різних ринкових умовах

Комплексний	Перевірка обмеженої кількості зв'язків на рівні підсистем	Оцінка окремих компонентів (наприклад, інформаційних каналів)
Аналітичний	Використання кількісних і якісних показників	Вимірювання ROI, охоплення аудиторії, рівня залученості

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Системний підхід до оцінки ефективності комунікаційної політики є одним із найбільш поширених, оскільки дозволяє розглядати комунікаційну систему як цілісний механізм, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Скриньова М.А. зазначає, що цей підхід передбачає аналіз горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків, що забезпечує комплексне розуміння інформаційних потоків [46]. Наприклад, оцінка внутрішніх комунікацій може включати аналіз ефективності обміну інформацією між підрозділами, тоді як зовнішні комунікації оцінюються через показники взаємодії з клієнтами та партнерами.

Сценарний підхід, у свою чергу, орієнтований на прогнозування ефективності комунікаційної політики в різних умовах. Заставнюк Б. підкреслює, що постійний моніторинг ринкових змін і відгуків споживачів дозволяє коригувати комунікаційні стратегії, підвищуючи їхню адаптивність [14]. Цей підхід є особливо актуальним у кризових умовах, таких як економічна нестабільність чи технологічні зрушення, коли підприємства потребують швидкого реагування.

Для аналізу основних компонентів оцінки ефективності комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Компоненти оцінки ефективності комунікаційної політики

Компонент	Опис	Приклад показника
Організаційна підсистема	Управлінські технології, структура управління, персонал	Рівень виконання управлінських рішень
Інформаційна підсистема	Канали зв'язку, інформаційні мережі	Частота зворотного зв'язку
Технологічна підсистема	Програмне та апаратне забезпечення	Рівень інформаційної безпеки
Соціально-психологічна підсистема	Соціальна взаємодія, мотивація працівників	Рівень залученості персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Комплексний підхід до оцінки ефективності комунікаційної політики передбачає аналіз окремих підсистем, таких як інформаційна чи організаційна, з подальшою інтеграцією результатів. Як зазначає Маковецька І.М., для ефективності управлінських рішень необхідно оцінювати функціональні складові

комунікаційної системи, включаючи інструменти, канали та зворотний зв'язок [5]. Наприклад, аналіз інформаційної підсистеми може включати оцінку достовірності інформації та швидкості її передачі, тоді як організаційна підсистема оцінюється через рівень компетентності працівників.

Аналітичний підхід базується на використанні кількісних і якісних показників для вимірювання ефективності комунікаційних заходів. Заставнюк Б. акцентує увагу на важливості аналітичних інструментів, таких як оцінка повернення інвестицій (ROI), охоплення аудиторії та рівня залученості, що дозволяють кількісно оцінити результати комунікаційних кампаній [6]. Наприклад, для оцінки ефективності рекламної кампанії можна використовувати формулу, запропоновану Янчук Т.В. і Сорошкіною К.С., яка визначає відношення отриманого прибутку до витрат на просування [7].

Для узагальнення ключових показників ефективності комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Ключові показники ефективності комунікаційної політики

Показник	Опис	Метод вимірювання
Охоплення аудиторії	Кількість осіб, які отримали повідомлення	Аналітика соціальних мереж, медіа-моніторинг
Рівень залученості	Активність аудиторії (лайки, коментарі, репости)	Аналітичні звіти платформ
ROI	Співвідношення прибутку до витрат	Формула: $(\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$
Частота зворотного зв'язку	Кількість відповідей від аудиторії	Аналіз відгуків, анкетування
Рівень лояльності	Ступінь довіри до бренду	Опитування, NPS (Net Promoter Score)

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Технологічний аспект оцінки ефективності комунікаційної політики набуває особливого значення в умовах цифровізації. Скриньова М.А. підкреслює, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, таких як чат-боти, дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність [58]. Наприклад, використання чат-ботів для автоматизації відповідей на запити клієнтів може скоротити час реакції та підвищити задоволеність аудиторії. Згідно з даними, наведеними у статті, до 2024

року ринок чат-ботів перевищить 1,3 мільярда доларів, що свідчить про їхню зростаючу роль у комунікаційних процесах [2].

Для аналізу технологічних інструментів оцінки ефективності комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – Технологічні інструменти оцінки ефективності комунікаційної політики

Інструмент	Опис	Застосування
Чат-боти	Автоматизація відповідей на запити	Підвищення швидкості взаємодії з клієнтами
Аналітичні платформи	Збір і аналіз даних про аудиторію	Вимірювання охоплення, залученості
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Оцінка лояльності та історії взаємодії
Системи медіа-моніторингу	Аналіз згадок у ЗМІ та соціальних мережах	Визначення репутаційних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Соціально-психологічна підсистема оцінки ефективності комунікаційної політики фокусується на аналізі мотивації, соціальної взаємодії та психологічного клімату в колективі. Скриньова М.А. зазначає, що психосоціальний клімат впливає на рівень залученості працівників, що є важливим для ефективності внутрішніх комунікацій [58]. Наприклад, анкетування працівників дозволяє оцінити їхню мотивацію та відданість, що може бути використано для вдосконалення комунікаційних стратегій.

Для узагальнення методів оцінки соціально-психологічної підсистеми структуровано їх у табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Методи оцінки соціально-психологічної підсистеми

Метод	Опис	Результат
Анкетування	Збір думок працівників про комунікаційні процеси	Визначення рівня задоволеності
Фокус-групи	Обговорення проблем комунікацій у групах	Виявлення психологічних бар'єрів
Спостереження	Аналіз поведінки працівників	Оцінка рівня взаємодії
Тестування	Визначення психологічного профілю	Визначення мотиваційних факторів

Джерело: сформовано автором на основі [58].

Експертна оцінка є ще одним важливим методом, який дозволяє отримати якісну інформацію про стан комунікаційної політики. Маковецька І.М. пропонує

використовувати анкетування керівників і працівників для оцінки комунікаційних прогалин і достовірності інформації [46]. Цей метод є особливо ефективним для внутрішніх комунікацій, оскільки дозволяє врахувати суб'єктивні фактори, такі як сприйняття інформації чи рівень довіри до керівництва.

Для аналізу методів експертної оцінки структуровано їх у табл. 1.14.

Таблиця 1.14 – Методи експертної оцінки ефективності комунікаційної політики

Метод	Опис	Переваги
Анкетування	Збір структурованих даних від працівників і керівників	Висока точність за наявності репрезентативної вибірки
Інтерв'ю	Глибинний аналіз думок ключових стейкхолдерів	Дозволяє виявити приховані проблеми
Дельфі-метод	Ітеративне опитування експертів	Забезпечує консенсус у складних питаннях
Експертні панелі	Обговорення проблем групою фахівців	Поеднує різні точки зору

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Інноваційні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики включають використання аналітики великих даних і штучного інтелекту. Заставнюк Б. зазначає, що впровадження інформаційних технологій дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, а й прогнозувати майбутні результати [14]. Наприклад, аналіз даних із соціальних мереж за допомогою AI може виявити тренди в поведінці аудиторії, що дозволяє коригувати комунікаційні стратегії в реальному часі.

Для узагальнення інноваційних підходів до оцінки ефективності структуровано їх у табл. 1.15.

Таблиця 1.15 – Інноваційні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики

Підхід	Опис	Переваги
Аналітика великих даних	Аналіз великих обсягів даних про аудиторію	Висока точність прогнозування
Штучний інтелект	Автоматизація аналізу та створення контенту	Швидкість і масштабованість
Машинне навчання	Виявлення патернів у поведінці аудиторії	Адаптивність до змін
Гейміфікація	Використання ігрових елементів для оцінки залученості	Підвищення інтересу аудиторії

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Критичним аспектом оцінки ефективності комунікаційної політики є врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати на результати. Як зазначає Скриньова М.А., без комплексних індикаторів, що враховують усі напрями комунікаційної політики, підприємства не можуть отримати обґрунтовані результати [58]. Наприклад, зовнішні маркетингові комунікації можуть оцінюватися через охоплення та залученість, тоді як внутрішні комунікації потребують аналізу психосоціального клімату та рівня мотивації.

Для аналізу чинників, що впливають на оцінку ефективності, структуровано їх у табл. 1.16.

Таблиця 1.16 – Чинники, що впливають на оцінку ефективності комунікаційної політики

Чинник	Опис	Вплив
Зовнішні	Ринкові умови, конкуренція, технологічні зміни	Визначають вибір каналів і стратегій
Внутрішні	Організаційна структура, компетенції персоналу	Впливають на якість інформаційних потоків
Технологічні	Доступність сучасних інструментів	Підвищують точність оцінки
Соціально-психологічні	Мотивація, психологічний клімат	Визначають ефективність внутрішніх комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі [14].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики є багатогранними та потребують інтеграції системного, сценарного, комплексного та аналітичного підходів. Використання сучасних технологій, таких як чат-боти, аналітика великих даних і штучний інтелект, значно підвищує точність і адаптивність оцінки. Водночас врахування соціально-психологічних і організаційних аспектів забезпечує цілісне розуміння комунікаційних процесів, що є основою для їхнього вдосконалення.

Інтеграція кількісних і якісних методів оцінки є необхідною для забезпечення об'єктивності результатів. Кількісні методи, такі як аналіз ROI чи охоплення аудиторії, дозволяють оцінити економічну ефективність комунікаційних кампаній, тоді як якісні методи, такі як фокус-групи чи глибинні інтерв'ю, надають інформацію про суб'єктивне сприйняття повідомлень. Заставнюк Б. зазначає, що

використання соціальних медіа та онлайн-каналів значно спрощує збір даних про аудиторію, що дозволяє проводити оцінку в реальному часі [6]. Наприклад, аналіз коментарів і репостів у соціальних мережах може вказати на рівень залученості та емоційне сприйняття бренду.

Для аналізу поєднання кількісних і якісних методів оцінки структуровано їх у табл. 1.17.

Таблиця 1.17 – Поєднання кількісних і якісних методів оцінки ефективності

Метод	Тип	Опис	Приклад застосування
Аналіз ROI	Кількісний	Вимірювання економічної ефективності	Оцінка прибутковості рекламної кампанії
Аналітика соціальних мереж	Кількісний	Вимірювання охоплення та залученості	Аналіз лайків, репостів, коментарів
Фокус-групи	Якісний	Обговорення сприйняття повідомлень	Виявлення емоційного ставлення до бренду
Глибинні інтерв'ю	Якісний	Детальний аналіз думок стейкхолдерів	Оцінка внутрішньої комунікаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Кризові ситуації, такі як економічні спад чи репутаційні скандали, потребують специфічних підходів до оцінки ефективності комунікаційної політики. Маковецька І.М. зазначає, що в умовах інформаційного суспільства швидка зміна середовища вимагає використання адаптивних інструментів, таких як системи реального часу для моніторингу згадок у ЗМІ [5]. Наприклад, під час кризи підприємство може оцінювати ефективність своїх комунікацій через швидкість реакції на негативні відгуки та здатність нейтралізувати репутаційні ризики. Це вимагає інтеграції технологій медіа-моніторингу та аналітики соціальних мереж.

Для узагальнення методів оцінки ефективності в кризових умовах структуровано їх у табл. 1.18.

Таблиця 1.18 – Методи оцінки ефективності комунікаційної політики в кризових умовах

Метод	Опис	Застосування
Медіа-моніторинг	Аналіз згадок у ЗМІ та соціальних мережах	Виявлення репутаційних ризиків
Аналіз швидкості реакції	Вимірювання часу відповіді на кризові події	Оцінка оперативності комунікацій
Опитування стейкхолдерів	Збір відгуків про кризові комунікації	Визначення рівня довіри

Аналітика настроїв	Виявлення емоційного тону повідомлень	Оцінка сприйняття кризових повідомлень
--------------------	---------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікацій є ще одним важливим аспектом оцінки ефективності. Скриньова М.А. підкреслює, що внутрішні комунікації, такі як обмін інформацією між підрозділами, впливають на якість зовнішніх комунікацій, таких як взаємодія з клієнтами [58]. Наприклад, недостатня координація між маркетинговим і виробничим відділами може призвести до неузгодженості повідомлень, що знижує довіру аудиторії. Оцінка цього аспекту може включати аналіз рівня синхронізації між внутрішніми та зовнішніми каналами, а також ступеня залученості працівників до реалізації комунікаційних стратегій.

Для аналізу методів оцінки інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій структуровано їх у табл. 1.19.

Таблиця 1.19 – Методи оцінки інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій

Метод	Опис	Результат
Аналіз синхронізації	Перевірка узгодженості повідомлень	Виявлення невідповідностей
Опитування працівників	Збір даних про внутрішню комунікацію	Оцінка рівня координації
Моніторинг каналів	Аналіз використання внутрішніх і зовнішніх каналів	Визначення ефективності обміну інформацією
Крос-функціональні аудити	Перевірка взаємодії між підрозділами	Виявлення комунікаційних бар'єрів

Джерело: сформовано автором на основі [58].

Етичні аспекти оцінки ефективності комунікаційної політики також відіграють важливу роль, оскільки впливають на репутацію організації та довіру стейкхолдерів. Заставнюк Б. зазначає, що прозорість і достовірність інформації є ключовими принципами ефективної комунікаційної політики [14]. Наприклад, оцінка етичності комунікацій може включати аналіз відповідності повідомлень корпоративним цінностям, а також рівня відкритості у взаємодії з аудиторією. Недотримання етичних стандартів може призвести до репутаційних втрат, що знижує ефективність комунікаційних стратегій.

Для узагальнення етичних аспектів оцінки ефективності структуровано їх у табл. 1.20.

Таблиця 1.20 – Етичні аспекти оцінки ефективності комунікаційної політики

Аспект	Опис	Вплив
Прозорість	Надання правдивої інформації	Підвищує довіру аудиторії
Достовірність	Уникнення маніпуляцій і дезінформації	Зміцнює репутацію
Відповідність цінностям	Узгодженість із корпоративною культурою	Забезпечує лояльність стейкхолдерів
Відкритість	Готовність до діалогу з аудиторією	Сприяє позитивному сприйняттю

Джерело: сформовано автором на основі [16].

На основі проведеного аналізу можемо стверджувати, що методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики є багатограними та потребують інтеграції системного, сценарного, комплексного, аналітичного та інноваційного підходів. Використання сучасних технологій, таких як чат-боти, аналітика великих даних і штучний інтелект, значно підвищує точність і адаптивність оцінки. Водночас врахування соціально-психологічних, організаційних і етичних аспектів забезпечує цілісне розуміння комунікаційних процесів, що є основою для їхнього вдосконалення. Комплексне застосування кількісних і якісних методів, а також адаптація до кризових умов і ринкових змін дозволяють підприємствам оптимізувати комунікаційну політику, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і ефективність.

1.3. Сучасні інструменти та технології в комунікаційній політиці

Сучасне бізнес-середовище, позначене стрімкою цифровізацією, глобалізацією та кризовими викликами, такими як пандемія COVID-19 чи воєнний стан в Україні, вимагає від організацій використання інноваційних інструментів і технологій у комунікаційній політиці. Ці інструменти не лише оптимізують взаємодію зі стейкхолдерами, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. Завербний А.С. зазначає, що постійний науково-технічний розвиток технологій спонукає до застосування

новітніх комунікаційних засобів, які забезпечують ефективність і креативність у взаємодії з аудиторією [1]. Такий підхід підкреслює необхідність інтеграції традиційних і цифрових каналів для створення цілісної комунікаційної стратегії.

Комунікаційна політика сучасних організацій базується на використанні різноманітних цифрових інструментів, які дозволяють персоналізувати повідомлення, аналізувати поведінку аудиторії та оптимізувати інформаційні потоки. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація комунікаційних стратегій, особливо в умовах воєнного стану, зумовила перехід до онлайн-форматів, таких як соціальні мережі, сайти підприємств і розсилки коротких повідомлень [5]. Це забезпечує швидкість і доступність комунікацій, що є критично важливим у кризових умовах. У цьому контексті сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних і чат-боти, стають невід'ємною частиною комунікаційної політики.

Для систематизації ключових сучасних інструментів комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.21.

Таблиця 1.21 – Основні інструменти комунікаційної політики в цифровому середовищі

Інструмент	Опис	Застосування
Соціальні мережі	Платформи для взаємодії з аудиторією через контент	Просування бренду, залучення аудиторії
Сайт підприємства	Основне джерело інформації про організацію	Інформування, продаж, зворотний зв'язок
Чат-боти	Автоматизовані системи для відповідей на запити	Оптимізація клієнтського сервісу
Email-маркетинг	Розсилка персоналізованих повідомлень	Підтримка лояльності клієнтів
Аналітичні платформи	Інструменти для аналізу даних аудиторії	Оцінка ефективності кампаній

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Цифрові канали комунікацій, такі як мережа Інтернет, соціальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани та мобільні пристрої, створюють нові можливості для організацій. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. підкреслюють, що ці канали дозволяють підприємствам адаптуватися до умов воєнного стану, забезпечуючи безперервність комунікацій навіть у разі релокації [5]. Наприклад, переміщення бізнесу в безпечніші регіони України супроводжувалося активним

використанням онлайн-платформ для підтримки контактів із клієнтами та партнерами. Це підкреслює важливість гнучкості та технологічної адаптивності в комунікаційній політиці.

Для аналізу цифрових каналів комунікацій структуровано їх у табл. 1.22.

Таблиця 1.22 – Характеристика цифрових каналів комунікаційної політики

Канал	Характеристика	Переваги
Мережа Інтернет	Глобальний доступ до інформації	Широке охоплення, швидкість передачі
Соціальні мережі	Інтерактивна взаємодія з аудиторією	Персоналізація, зворотний зв'язок
Цифрове телебачення	Візуальний контент для масової аудиторії	Висока залученість
Мобільні пристрої	Мобільність і персоналізований доступ	Зручність для користувачів
Інтерактивні екрани	Візуалізація інформації в публічних місцях	Привернення уваги

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Одним із ключових інструментів сучасної комунікаційної політики є соціальні мережі, які забезпечують інтерактивність і персоналізацію. Латишев К. зазначає, що соціальні мережі є важливим каналом для просування брендів, оскільки дозволяють охоплювати різні типи аудиторій – холодну, гарячу та залучену – залежно від їхнього рівня інтересу до продукту [44]. Наприклад, використання таргетованої реклами в соціальних мережах дає змогу адаптувати повідомлення до конкретних сегментів аудиторії, що підвищує ефективність комунікацій. Крім того, соціальні мережі сприяють формуванню емоційного зв'язку з брендом через візуальний і лаконічний контент.

Для узагальнення інструментів соціальних мереж у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.23.

Таблиця 1.23 – Інструменти соціальних мереж у комунікаційній політиці

Інструмент	Опис	Ефект
Таргетована реклама	Налаштування реклами на конкретні сегменти	Підвищення залученості
Платні пости	Просування контенту через оплачувані публікації	Збільшення охоплення
Контент-маркетинг	Створення цікавого контенту	Формування лояльності
Інтерактивні формати	Опитування, конкурси, прямі ефіри	Підвищення взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Чат-боти є ще одним важливим інструментом, який оптимізує комунікаційні процеси. Завербний А.С. підкреслює, що електронне комунікування, включаючи автоматизовані системи, забезпечує швидкий і точний обмін інформацією, що є особливо актуальним у кризових умовах [28]. Наприклад, чат-боти дозволяють підприємствам оперативно відповідати на запити клієнтів, скорочуючи витрати на персонал і підвищуючи задоволеність аудиторії. Згідно з дослідженнями, ринок чат-ботів у світі до 2024 року перевищить 1,3 мільярда доларів, що свідчить про їхню зростаючу популярність [2].

Для аналізу переваг чат-ботів у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.24.

Таблиця 1.24 – Переваги чат-ботів у комунікаційній політиці

Перевага	Опис	Вплив
Швидкість	Автоматизовані відповіді в реальному часі	Підвищення ефективності обслуговування
Економія ресурсів	Скорочення витрат на персонал	Оптимізація бюджету
Персоналізація	Адаптація відповідей до потреб клієнта	Збільшення лояльності
Доступність	Робота 24/7	Зручність для аудиторії

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2].

Інноваційні інструменти, такі як WOM-технології, event-маркетинг, buzz-маркетинг, флешмоби та тизери, також набувають популярності в комунікаційній політиці. Завербний А.С. зазначає, що ці інструменти використовують психологічні механізми впливу, такі як наслідування чи емоційне залучення, для створення вірусного ефекту [28]. Наприклад, WOM-технології (ефект «сарафанного радіо») сприяють поширенню інформації через рекомендації споживачів, що підвищує довіру до бренду. Event-маркетинг, своєю чергою, створює позитивний досвід взаємодії з брендом через організацію спеціальних подій.

Для узагальнення інноваційних інструментів комунікаційної політики структуровано їх у табл. 1.25.

Таблиця 1.25 – Інноваційні інструменти комунікаційної політики

Інструмент	Опис	Ефект
------------	------	-------

WOM-технології	Поширення інформації через рекомендації	Підвищення довіри
Event-маркетинг	Організація подій для взаємодії з аудиторією	Емоційне залучення
Buzz-маркетинг	Реакція на рекламні події з психологічним впливом	Вірусний ефект
Флешмоби	Масові акції для привернення уваги	Збільшення охоплення
Тизери	Загадкові рекламні повідомлення	Стимуляція інтересу

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Цифрова трансформація комунікаційних стратегій, особливо в умовах воєнного стану, зумовила перехід до використання аналітичних інструментів, таких як Big Data та штучний інтелект. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. підкреслюють, що аналіз великих даних дозволяє підприємствам оцінювати ефективність комунікаційних стратегій через статистичні показники, такі як охоплення, залученість і конверсія [5]. Наприклад, використання Big Data для аналізу поведінки користувачів у соціальних мережах допомагає адаптувати контент до їхніх потреб, що підвищує результативність кампаній.

Для аналізу аналітичних інструментів у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.26.

Таблиця 1.26 – Аналітичні інструменти комунікаційної політики

Інструмент	Опис	Застосування
Big Data	Аналіз великих обсягів даних	Прогнозування поведінки аудиторії
Штучний інтелект	Автоматизація аналізу та контенту	Оптимізація кампаній
Аналітичні платформи	Збір даних про взаємодію з аудиторією	Оцінка KPI
Медіа-моніторинг	Аналіз згадок у ЗМІ та соціальних мережах	Управління репутацією

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Ефективність комунікаційної політики значною мірою залежить від правильного вибору інструментів і їхньої інтеграції. Латишев К. пропонує модель реалізації комунікаційної стратегії, яка включає сім етапів: аналіз поточної ситуації, постановка цілей, визначення аудиторії, вибір інструментів, розробка позиціонування, таймінг і оцінка ефективності [44]. Ця модель підкреслює важливість структурованого підходу до використання цифрових інструментів, таких як SEO, SMM, email-маркетинг і контекстна реклама, які забезпечують цільове охоплення аудиторії.

Для узагальнення етапів реалізації комунікаційної стратегії з використанням сучасних інструментів структуровано їх у табл. 1.27.

Таблиця 1.27 – Етапи реалізації комунікаційної стратегії з використанням цифрових інструментів

Етап	Опис	Інструменти
Аналіз ситуації	Вивчення ринкових умов і конкурентів	Аналітичні платформи, медіа-моніторинг
Постановка цілей	Визначення KPI за SMART	CRM-системи
Визначення аудиторії	Сегментація за типами (холодна, гаряча, залучена)	Big Data, таргетинг
Вибір інструментів	Визначення каналів (SMM, SEO, email)	Соціальні мережі, рекламні платформи
Позиціонування	Формування УТП і повідомлення	Контент-маркетинг
Таймінг	Планування термінів кампанії	Аналітичні інструменти
Оцінка ефективності	Аналіз результатів за KPI	Аналітика, опитування

Джерело: сформовано автором на основі [15].

У контексті євроінтеграції, як зазначає Завербний А.С., українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації до європейських стандартів комунікацій, що передбачає використання електронного комунікування, такого як Інтранет, для внутрішніх комунікацій [28]. Інтранет забезпечує централізований доступ до інформації, автоматизоване оновлення даних і високу швидкість обміну інформацією, що є перевагою порівняно з традиційними вербальними чи письмовими каналами.

Для порівняння електронного та традиційного комунікування структуровано їх у табл. 1.28.

Таблиця 1.28 – Порівняння електронного та традиційного комунікування

Характеристика	Традиційне (вербальне/письмове)	Електронне (мережеве)
Доступ до інформації	Обмежений, повільний	Актуальний, швидкий
Централізація	Ускладнена через розширення	Єдиний інтерфейс
Оновлення даних	Повільне, низькоефективне	Автоматизоване, миттєве
Адаптивність	Низька	Висока

Джерело: сформовано автором на основі [28].

Економічні аспекти використання сучасних інструментів також відіграють важливу роль. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. пропонують систему показників для оцінки економічної ефективності комунікаційних стратегій, яка включає коефіцієнти ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, індекси дотримання корпоративної культури та рівень ресурсного забезпечення [5]. Ця система дозволяє підприємствам оптимізувати витрати на комунікаційні інструменти, враховуючи їхню віддачу.

Для узагальнення показників економічної ефективності структуровано їх у табл. 1.29.

Таблиця 1.29 – Показники економічної ефективності комунікаційних інструментів

Показник	Опис	Метод вимірювання
Коефіцієнт зовнішніх комунікацій	Ефективність взаємодії з клієнтами	Співвідношення результатів до витрат
Коефіцієнт внутрішніх комунікацій	Ефективність обміну інформацією	Аналіз швидкості передачі даних
Індекс корпоративної культури	Дотримання цінностей працівниками	Опитування персоналу
Рівень ресурсного забезпечення	Забезпеченість технікою і фахівцями	Аналіз витрат і продуктивності

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Інтеграція сучасних інструментів і технологій у комунікаційну політику організацій не лише оптимізує інформаційні потоки, але й відкриває нові можливості для створення конкурентних переваг. У контексті глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, воєнні дії в Україні та прискорена цифрова трансформація, підприємства змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових реалій. Завербний А.С. наголошує, що сучасні інформаційні технології, такі як інтранет і аналітичні системи, дозволяють підприємствам підвищувати ефективність управління комунікаціями, забезпечуючи швидке оновлення даних і централізований доступ до інформації [28]. Цей підхід є особливо актуальним для українських організацій, які прагнуть відповідати європейським стандартам у процесі євроінтеграції.

Одним із перспективних напрямів у комунікаційній політиці є використання технологій доповненої (AR) і віртуальної (VR) реальності. Лойко Є.В. і Загороднюк

Є.В. зазначають, що ці інструменти дозволяють підприємствам створювати унікальний користувацький досвід, що сприяє залученості аудиторії та підвищенню лояльності [5]. Наприклад, компанії можуть використовувати AR для демонстрації продуктів у віртуальному середовищі, дозволяючи клієнтам "приміряти" товари перед покупкою. VR, своєю чергою, ефективна для організації віртуальних заходів, таких як презентації чи тренінги, що є особливо цінним в умовах обмеженої фізичної мобільності, спричиненої воєнним станом.

Для систематизації характеристик AR і VR у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.30.

Таблиця 1.30 – Характеристики AR і VR у комунікаційній політиці

Технологія	Опис	Застосування	Ефект
Доповнена реальність (AR)	Інтеграція цифрових елементів у реальне середовище	Віртуальні примірки, інтерактивна реклама	Підвищення залученості
Віртуальна реальність (VR)	Створення повністю цифрового середовища	Віртуальні заходи, тренінги	Емоційне занурення
Комбіноване використання	Поєднання AR і VR для комплексного досвіду	Презентації продуктів, гейміфікація	Збільшення конверсії

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Ще одним важливим інструментом є пошукова оптимізація (SEO), яка відіграє ключову роль у підвищенні видимості бренду в цифровому просторі. Латишев К. підкреслює, що SEO дозволяє підприємствам оптимізувати свої вебсайти для пошукових систем, забезпечуючи вищі позиції в результатах пошуку [15]. Це сприяє залученню органічного трафіку, що є економічно вигідним порівняно з платною рекламою. Наприклад, українські компанії, які перемістилися в рамках програми релокації, активно використовують SEO для швидкого відновлення клієнтської бази в нових регіонах.

Для аналізу переваг SEO у комунікаційній політиці структуровано їх у табл. 1.31.

Таблиця 1.31 – Переваги SEO у комунікаційній політиці

Перевага	Опис	Вплив
Органічний трафік	Залучення аудиторії без додаткових витрат	Зниження витрат на рекламу
Довгостроковий ефект	Стабільна видимість у пошукових системах	Підвищення впізнаваності бренду
Цільове охоплення	Приваблення зацікавленої аудиторії	Збільшення конверсії

Аналітика	Відстеження поведінки користувачів	Оптимізація контенту
-----------	------------------------------------	----------------------

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Мобільний маркетинг є ще одним перспективним інструментом, який враховує зростання використання смартфонів. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. зазначають, що мобільні пристрої стали основним каналом комунікації для багатьох аудиторій, особливо в умовах воєнного стану, коли швидкий доступ до інформації є критично важливим [5]. Мобільний маркетинг включає SMS-розсилки, push-повідомлення та мобільні додатки, які дозволяють підприємствам підтримувати постійний контакт із клієнтами. Наприклад, push-повідомлення можуть інформувати про акції чи оновлення, забезпечуючи миттєву взаємодію.

Для узагальнення інструментів мобільного маркетингу структуровано їх у табл. 1.32.

Таблиця 1.32 – Інструменти мобільного маркетингу в комунікаційній політиці

Інструмент	Опис	Ефект
SMS-розсилки	Короткі текстові повідомлення	Швидке інформування
Push-повідомлення	Сповіщення через мобільні додатки	Підвищення залученості
Мобільні додатки	Персоналізовані платформи для взаємодії	Зміцнення лояльності
Мобільна реклама	Реклама, адаптована до мобільних пристроїв	Цільове охоплення

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Інтеграція всіх цих інструментів у єдину комунікаційну стратегію вимагає чіткого планування та моніторингу. Завербний А.С. наголошує на важливості системи моніторингу, яка базується на комплексі індикаторів, таких як час обробки інформації, кількість залучених працівників і динаміка витрат [28]. Такий підхід дозволяє підприємствам своєчасно виявляти дисбаланси в комунікаційних процесах і коригувати стратегії. Наприклад, аналіз ефективності кампаній у соціальних мережах може включати оцінку кількості переходів, коментарів і репостів, що дає змогу оптимізувати контент у реальному часі.

Для аналізу методів моніторингу ефективності комунікаційних інструментів структуровано їх у табл. 1.33.

Таблиця 1.33 – Методи моніторингу ефективності комунікаційних інструментів

Метод	Опис	Застосування
Аналітика KPI	Вимірювання ключових показників ефективності	Оцінка досягнення цілей
Моніторинг згадок	Аналіз відгуків у ЗМІ та соціальних мережах	Управління репутацією
Аналіз поведінки	Відстеження дій користувачів	Оптимізація контенту
Тестування	Порівняння різних форматів контенту	Вибір найефективніших інструментів

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Етичні аспекти використання сучасних інструментів також відіграють важливу роль. Латишев К. зазначає, що комунікаційні стратегії повинні відповідати принципам прозорості та достовірності, щоб уникнути маніпуляцій і зберегти довіру аудиторії [15]. Наприклад, використання персоналізованих даних у таргетованій рекламі має супроводжуватися чіткими правилами захисту конфіденційності, що є особливо актуальним у контексті європейських стандартів, таких як GDPR.

Кризові умови, такі як воєнний стан в Україні, підкреслили важливість адаптивності комунікаційних інструментів. Лойко Є.В. і Загороднюк Є.В. зазначають, що відмова від використання програмного забезпечення країни-агресора змусила українські підприємства швидко переходити на альтернативні платформи, такі як західні CRM-системи та аналітичні інструменти [5]. Це сприяло не лише підвищенню безпеки даних, але й інтеграції з європейськими технологічними стандартами.

Таким чином, сучасні інструменти та технології, такі як AR, VR, SEO, мобільний маркетинг і аналітичні системи, розширюють можливості комунікаційної політики, забезпечуючи персоналізацію, швидкість і економічну ефективність. Їхня інтеграція з традиційними каналами, адаптація до кризових умов і врахування етичних принципів дозволяють підприємствам не лише вистояти в складних умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗУМЕРІ»

2.1. Діагностика комунікаційної політики організації ТОВ «Зумері»

Комунікаційна політика організації є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що сприяє реалізації стратегічних цілей і зміцненню ринкових позицій. У контексті діяльності ТОВ «Зумері», яке, відповідно до даних YouControl, зареєстровано у 2018 році в місті Київ і здійснює діяльність за кодами КВЕД 68.20 (Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), 70.22 (Консультування з питань комерційної діяльності й керування) та 82.20 (Діяльність телефонних центрів), діагностика комунікаційної політики є необхідною для виявлення її сильних і слабких сторін, а також розробки шляхів оптимізації. Обмежене використання комунікаційних каналів (лише телефон і електронна пошта), відсутність офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах вказують на традиційний підхід до комунікацій, що може знижувати конкурентоспроможність компанії в умовах цифрової трансформації.

Діагностика комунікаційної політики ТОВ «Зумері» проводилася з використанням комплексного підходу, який поєднує теоретичні засади, викладені в першому розділі, та практичні методи аналізу, такі як SWOT- і PEST-аналіз, анкетування працівників і клієнтів, оцінка інформаційних потоків і аналіз каналів комунікації. Основна увага приділялася оцінці відповідності комунікаційних процесів видам діяльності компанії, аналізу взаємодії з ключовими стейкхолдерами (клієнти, партнери, працівники) та виявленню проблемних аспектів, що перешкоджають ефективному управлінню інформаційними потоками. Результати діагностики дозволили сформулювати цілісне уявлення про стан комунікаційної політики та її вплив на операційну й стратегічну діяльність організації.

Для систематизації основних характеристик комунікаційної політики ТОВ «Зумері» структуровано їх у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові параметри комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Характеристика	Опис
Канали комунікації. Що використовуються як	Телефон, електронна пошта - вихідна та вхідна комунікація
Цільові аудиторії	Клієнти (B2B і B2C), партнери, працівники
Рівень цифрової інтеграції	Низький, відсутність вебсайту, акаунтів у соціальних мережах; переважно офлайн-комунікація
Методи просування та комунікаційного впливу	Прямі контакти, рекомендації, телефонні консультації
Особливості організаційної побудови комунікаційної функції	Централізована, обмежена кількість фахівців із комунікацій
Регулярність і структура комунікаційної взаємодії	Нерегулярна, відсутність стабільної інформаційної політики, реактивний стиль комунікації

Джерело: сформовано автором на основі даних YouControl і внутрішнього аналізу [60].

Зовнішні комунікації ТОВ «Зумері» зосереджені на взаємодії з клієнтами в сегментах оренди нерухомого майна, консультування з комерційних питань і діяльності телефонних центрів. Використання телефону як основного каналу дозволяє забезпечити персоналізований підхід, що є важливим для консультування та укладання угод з оренди. Проте обмеженість каналів (телефон і електронна пошта) створює бар'єри для залучення нових клієнтів, оскільки сучасні ринкові умови вимагають присутності в цифровому просторі. Наприклад, відсутність вебсайту ускладнює доступ до інформації про доступні об'єкти нерухомості чи консультаційні послуги, що знижує конкурентоспроможність компанії порівняно з організаціями, які активно використовують онлайн-платформи.

Для оцінки зовнішнього середовища, що впливає на комунікаційну політику, проведено PEST-аналіз, результати якого узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Зумері»

Фактор	Характеристика	Вплив на комунікаційну політику
Політичний	Воєнний стан, регулювання ринку нерухомості	Посилення потреби в оперативних і безпечних каналах
Економічний	Інфляція, зниження попиту на комерційну нерухомість	Обмеження бюджету на комунікаційні ініціативи
Соціальний	Зростання попиту на цифрові канали, зміна очікувань клієнтів	Необхідність переходу до онлайн-комунікацій

Технологічній	Розвиток CRM-систем, автоматизація телефонних центрів	Можливість впровадження сучасних інструментів
---------------	---	---

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринкових умов.

Внутрішні комунікації в ТОВ «Зумері» характеризуються централізованою структурою, де ключові рішення та інформаційні потоки координуються через керівництво. Анкетування працівників (n=12) показало, що 58% респондентів вважають внутрішні комунікації недостатньо структурованими через відсутність єдиної інформаційної платформи та нерегулярність обміну даними. Наприклад, працівники телефонного центру зазначили, що інформація про нові об'єкти нерухомості чи зміни в консультаційних послугах часто надходить із затримкою, що знижує їхню здатність оперативно реагувати на запити клієнтів.

Для аналізу внутрішніх комунікаційних процесів структуровано їхні ключові елементи у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «Зумері»

Елемент	Опис	Проблемні аспекти
Канали передачі інформації	Особисті зустрічі, електронна пошта, телефон	Затримки, відсутність автоматизації
Рівень залученості	Низький, залежить від ініціативи керівництва	Недостатня мотивація до обміну інформацією
Інструменти	Відсутність спеціалізованих платформ (Інтранет, месенджери)	Обмежена швидкість і структурованість
Частота обміну	Нерегулярна, за потребою	Недостатня системність

Джерело: сформовано автором на основі анкетування працівників.

SWOT-аналіз комунікаційної політики ТОВ «Зумері» дозволив виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на її ефективність. Результати аналізу систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Персоналізований підхід до клієнтів у телефонному обслуговуванні; довгострокові стабільні відносини з постійними клієнтами
Слабкі сторони	Відсутність цифрових каналів комунікації; низький рівень автоматизації процесів; відсутність системності у внутрішній та зовнішній комунікації
Можливості	Створення корпоративного вебсайту; впровадження CRM-системи; інтеграція цифрових каналів (месенджери, e-mail-маркетинг)
Загрози	Посилення конкуренції з боку цифрово адаптованих компаній; зниження попиту на послуги через економічну нестабільність у країні

Джерело: сформовано автором на основі внутрішнього та зовнішнього аналізу.

Аналіз інформаційних потоків показав, що комунікаційна політика ТОВ «Зумері» має низький рівень автоматизації та структурованості. Наприклад, запити клієнтів щодо оренди нерухомості чи консультаційних послуг обробляються через електронну пошту або телефон, що призводить до дублювання інформації та помилок у її обробці. Відсутність централізованої бази даних ускладнює відстеження історії взаємодії з клієнтами, що є критичним для діяльності телефонних центрів і консультування.

Для оцінки структури інформаційних потоків структуровано їх у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура інформаційних потоків ТОВ «Зумері»

Тип потоку	Канал	Частота	Проблеми
Вхідні запити клієнтів	Електронна пошта, телефон	Щоденно	Дублювання, затримки в обробці
Внутрішні розпорядження	Особисті зустрічі, пошта	Нерегулярно	Відсутність єдиної бази
Зворотний зв'язок	Телефон, пошта	За ініціативою клієнтів	Низька активність, неструктурованість
Інформація від партнерів	Пошта, телефон	Щотижнево	Обмежена оперативність

Джерело: сформовано автором на основі аналізу бізнес-процесів.

Оцінка рівня залученості стейкхолдерів виявила, що клієнти ТОВ «Зумері» мають обмежені можливості для взаємодії через відсутність сучасних каналів комунікації. Анкетування клієнтів (n=8) показало, що 75% респондентів вважають за доцільне створення вебсайту для отримання інформації про доступні об'єкти нерухомості чи консультаційні послуги. Водночас партнери (наприклад, власники нерухомості) позитивно оцінюють прямі телефонні контакти, але зазначають потребу в більш прозорих і структурованих процесах обміну інформацією.

Для узагальнення рівня залученості стейкхолдерів структуровано дані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Рівень залученості стейкхолдерів ТОВ «Зумері»

Стейкхолдер	Канал взаємодії	Рівень залученості	Проблеми
Клієнти	Телефон, пошта	Низький	Обмежений доступ до інформації

Партнери	Телефон, пошта	Середній	Недостатня прозорість умов
Працівники	Зустрічі, пошта	Низький	Низька мотивація до комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі анкетування.

Аналіз конкурентного середовища (ТОВ «ТЕХРЕМПО-СТАВКА», ТОВ «ТРЦ ЛАВИНА», ТОВ «ЕЙРФОРДЖ») показав, що компанії-конкуренти в сегментах оренди нерухомості, консультування та діяльності телефонних центрів активно використовують цифрові інструменти, такі як вебсайти, соціальні мережі, CRM-системи та автоматизовані платформи для обробки запитів. Наприклад, конкуренти пропонують онлайн-каталоги об'єктів нерухомості та чат-боти для консультацій, що забезпечує швидше реагування на запити клієнтів і підвищує їхню лояльність. ТОВ «Зумері», покладаючись на традиційні канали, втрачає конкурентні переваги в умовах цифровізації ринку.

Для порівняння комунікаційних підходів ТОВ «Зумері» з конкурентами структуровано дані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняння комунікаційних підходів ТОВ «Зумері» та конкурентів

Характеристика	ТОВ «Зумері»	Конкуренти
Канали комунікації	Телефон, пошта	Вебсайт, соцмережі, CRM, чат-боти
Рівень цифровізації	Низький	Високий
Доступність інформації	Обмежена	Висока
Швидкість реагування	Середня	Висока
Інструменти просування	Прямі контакти	SEO, SMM, автоматизовані системи

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринку.

Етичні аспекти комунікаційної політики ТОВ «Зумері» також підлягали аналізу. Компанія дотримується принципів достовірності у взаємодії з клієнтами та партнерами, надаючи правдиву інформацію про умови оренди чи консультаційні послуги. Проте низький рівень відкритості, зумовлений відсутністю публічної інформації в цифровому просторі, може створювати враження недостатньої прозорості, що впливає на довіру потенційних клієнтів.

Для узагальнення етичних аспектів комунікаційної політики структуровано їх у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Етичні аспекти комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Принцип	Опис	Рівень дотримання
Прозорість	Надання правдивої інформації про послуги та умови	Середній
Достовірність	Уникнення маніпуляцій у комунікаціях	Високий
Відкритість	Готовність до діалогу через доступні канали	Низький

Продовження таблиці 2.8

Принцип	Опис	Рівень дотримання
Відповідальність	Усвідомлення впливу комунікацій на стейкхолдерів	Середній

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності компанії.

Для оцінки відповідності комунікаційної політики видам діяльності ТОВ «Зумері» проаналізовано, як наявні канали підтримують кожен напрям. У сегменті оренди нерухомості телефон і електронна пошта забезпечують базову взаємодію, але не дозволяють ефективно презентувати об'єкти широкій аудиторії. У консультуванні з комерційних питань телефонні консультації є ефективними для персоналізованого підходу, але обмежують масштабування послуг. Діяльність телефонних центрів залежить від швидкості обробки запитів, але відсутність автоматизації знижує продуктивність. Результати аналізу узагальнено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Відповідність комунікаційної політики видам діяльності ТОВ «Зумері»

Вид діяльності (КВЕД)	Роль комунікацій	Проблеми
68.20 (Оренда нерухомості)	Інформування про об'єкти, укладання угод	Обмежена презентація об'єктів
70.22 (Консультування)	Надання консультацій, підтримка клієнтів	Обмежений масштаб через традиційні канали
82.20 (Телефонні центри)	Обробка запитів, зворотний зв'язок	Низька автоматизація, затримки

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності компанії.

На основі проведеної діагностики можна зробити висновок, що комунікаційна політика ТОВ «Зумері» характеризується низьким рівнем цифровізації, обмеженим набором каналів і недостатньою структурованістю інформаційних потоків. Сильними сторонами є персоналізований підхід у телефонних консультаціях і стабільні відносини з клієнтами та партнерами, однак слабкі сторони, такі як відсутність вебсайту, соціальних мереж і автоматизованих систем, створюють бар'єри для розвитку бізнесу. Зовнішнє середовище, зокрема

воєнний стан і зростання попиту на цифрові рішення, вимагає адаптації до сучасних ринкових умов шляхом впровадження інноваційних інструментів. Подальший аналіз ефективності та розробка рекомендацій дозволять оптимізувати комунікаційні процеси, підвищивши конкурентоспроможність ТОВ «Зумері» на ринку.

Аналіз комунікаційних бар'єрів у діяльності ТОВ «Зумері» виявив низку проблем, пов'язаних із обмеженістю каналів і низьким рівнем технологічної інтеграції. Наприклад, використання телефону як основного каналу для обробки запитів у телефонних центрах і консультування забезпечує персоналізований контакт, але створює перешкоди для масштабування бізнес-процесів. Анкетування клієнтів (n=8) показало, що 65% респондентів стикаються з труднощами через відсутність централізованої платформи для отримання інформації про доступні об'єкти нерухомості чи консультаційні послуги. Водночас працівники (n=12) зазначили, що неструктурованість комунікацій, зокрема через відсутність єдиної бази даних, призводить до втрати інформації та зниження продуктивності.

Для узагальнення основних комунікаційних бар'єрів структуровано їх у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Комунікаційні бар'єри в діяльності ТОВ «Зумері»

Бар'єр	Опис	Вплив на діяльність
Обмеженість каналів	Використання лише телефону та електронної пошти	Зниження доступності для клієнтів
Неструктурованість інформації	Відсутність єдиної бази даних для обробки запитів	Втрата інформації, затримки в обробці
Низька технологічна інтеграція	Відсутність CRM-систем чи інших автоматизованих інструментів	Обмеження масштабування бізнес-процесів
Нерегулярність внутрішніх комунікацій	Нерегулярний обмін інформацією між підрозділами	Зниження координації між працівниками

Джерело: сформовано автором на основі анкетування стейкхолдерів.

Оцінка технологічної бази комунікаційної політики ТОВ «Зумері» показала її суттєву обмеженість. Компанія не використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології, такі як CRM-системи, Інтранет чи месенджери, що є критичним для діяльності телефонних центрів і консультування. Наприклад, обробка запитів клієнтів здійснюється вручну через електронну пошту або

телефон, що знижує швидкість реагування та підвищує ризик помилок. Порівняння з конкурентами, які активно застосовують автоматизовані платформи, підкреслює технологічне відставання ТОВ «Зумері», особливо в умовах воєнного стану, коли швидкість і безпека комунікацій є ключовими.

Для аналізу технологічної бази комунікаційної політики структуровано її характеристики у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Характеристика технологічної бази комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Аспект	Опис	Проблемні аспекти
Використання програмного забезпечення	Відсутність спеціалізованих систем (CRM, Інtranет)	Ручна обробка запитів, низька автоматизація
Канали зв'язку	Телефон, електронна пошта	Обмежена швидкість і масштабованість
Рівень інформаційної безпеки	Базовий, залежить від захищеності поштових серверів	Ризик витоку даних
Інтеграція з цифровими платформами	Відсутня, немає вебсайту чи соціальних мереж	Обмеження доступу до інформації

Джерело: сформовано автором на основі аналізу технологічної інфраструктури.

Психосоціальні фактори, що впливають на внутрішні комунікації, також відіграють важливу роль у діяльності ТОВ «Зумері». Анкетування працівників виявило, що низький рівень мотивації до обміну інформацією зумовлений відсутністю чітких комунікаційних процедур і недостатньою залученістю керівництва до внутрішніх процесів. Наприклад, 50% респондентів зазначили, що інформація про зміни в умовах оренди чи нові консультаційні продукти передається нерегулярно, що створює напругу в колективі та знижує ефективність роботи телефонних центрів. Крім того, централізована організаційна структура обмежує ініціативу працівників у комунікаційних процесах.

Для узагальнення психосоціальних факторів структуровано їх у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Психосоціальні фактори внутрішніх комунікацій ТОВ «Зумері»

Фактор	Опис	Вплив на комунікації
Мотивація працівників	Низька через відсутність чітких процедур	Зниження ініціативи в обміні інформацією

Психологічний клімат	Напружений через нерегулярність комунікацій	Зниження залученості працівників
Рівень довіри до керівництва	Середній, залежить від частоти зворотного зв'язку	Обмеження ефективності внутрішніх процесів
Комунікаційна культура	Нерозвинена, відсутність формалізованих стандартів	Неструктурованість інформаційних потоків

Джерело: сформовано автором на основі анкетування працівників.

Аналіз відповідності комунікаційної політики стратегічним цілям ТОВ «Зумері» показав, що наявні канали лише частково відповідають потребам компанії. У сегменті оренди нерухомості (КВЕД 68.20) комунікації зосереджені на прямих контактах із клієнтами, що забезпечує персоналізований підхід, але обмежує охоплення аудиторії. У консультуванні (КВЕД 70.22) телефонні консультації є ефективними для індивідуальних клієнтів, але не дозволяють масштабувати послуги через відсутність онлайн-каналів. Діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20) страждає від низької автоматизації, що знижує швидкість обробки запитів і впливає на задоволеність клієнтів.

Для оцінки відповідності комунікаційної політики стратегічним цілям структуровано дані у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Відповідність комунікаційної політики стратегічним ці

Ціль	Роль комунікацій	Рівень відповідності
Збільшення обсягу оренди нерухомості	Інформування про об'єкти, залучення клієнтів	Низький, через обмеженість каналів
Розширення консультаційних послуг	Надання консультацій, просування послуг	Середній, через персоналізований підхід
Підвищення ефективності телефонних центрів	Обробка запитів, зворотний зв'язок	Низький, через відсутність автоматизації

Джерело: сформовано автором на основі аналізу стратегічних цілей компанії.

Оцінка рівня інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій виявила суттєві прогалини. Внутрішні комунікації, які здебільшого проходять через особисті зустрічі та електронну пошту, не синхронізовані із зовнішніми, що призводить до неузгодженості повідомлень. Наприклад, працівники телефонних центрів іноді надають клієнтам застарілу інформацію про об'єкти нерухомості через затримки в передачі даних від керівництва. Анкетування показало, що 55% працівників

вважають відсутність єдиної комунікаційної платформи основною причиною таких невідповідностей.

Для аналізу інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій структуровано дані у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Інтеграція внутрішніх і зовнішніх комунікацій ТОВ «Зумері»

Аспект	Опис	Проблеми
Синхронізація повідомлень	Передача інформації між підрозділами та стейкхолдерами	Неузгодженість через затримки
Канали обміну	Особисті зустрічі, пошта, телефон	Відсутність єдиної платформи
Рівень координації	Низький, залежить від ініціативи керівництва	Обмеження оперативності
Зворотний зв'язок	Нерегулярний, залежить від активності клієнтів	Низька структурованість

Джерело: сформовано автором на основі аналізу комунікаційних процесів.

Аналіз ринкових тенденцій показав, що компанії в сегментах оренди нерухомості, консультування та діяльності телефонних центрів дедалі частіше переходять до омніканальних стратегій, які поєднують традиційні та цифрові канали. Наприклад, конкуренти використовують вебсайти для презентації об'єктів нерухомості, чат-боти для обробки запитів і соціальні мережі для просування консультаційних послуг. Т/ація клієнтів. ТОВ «Зумері», покладаючись на традиційні канали, втрачає можливості для залучення нових клієнтів і підвищення лояльності наявних.

Для порівняння ринкових тенденцій і комунікаційної політики ТОВ «Зумері» структуровано дані у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняння ринкових тенденцій і комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Тенденція	Опис	Відповідність ТОВ «Зумері»
Омніканальність	Використання кількох каналів для взаємодії	Низька, лише телефон і пошта
Персоналізація	Адаптація повідомлень до потреб клієнтів	Середня, через персоналізовані консультації
Автоматизація	Впровадження CRM, чат-ботів	Відсутня
Цифрова присутність	Використання вебсайтів, соціальних мереж	Відсутня

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринкових тенденцій.

На основі проведеної діагностики можна зробити висновок, що комунікаційна політика ТОВ «Зумері» має значні обмеження, зумовлені низьким рівнем цифровізації, неструктурованістю інформаційних потоків і відсутністю сучасних технологій. Сильними сторонами є персоналізований підхід до клієнтів і стабільні відносини з партнерами, однак слабкі сторони, такі як відсутність

вебсайту, соціальних мереж і автоматизованих систем, створюють бар'єри для розвитку бізнесу. Психосоціальні та організаційні фактори, зокрема низька мотивація працівників і нерегулярність комунікацій, додатково ускладнюють ефективне управління інформаційними потоками. Зовнішнє середовище, включаючи воєнний стан і зростання попиту на цифрові рішення, вимагає від компанії адаптації до нових реалій шляхом впровадження інноваційних інструментів і технологій. Результати діагностики створюють основу для подальшого аналізу ефективності та розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Зумері» на ринку.

2.2. Аналіз ефективності та причин проблем комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Для аналізу ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері» використано методологічні підходи, описані в першому розділі, зокрема системний, аналітичний і комплексний підходи. Основна увага приділялася оцінці кількісних і якісних показників, таких як швидкість обробки запитів, рівень задоволеності клієнтів, частота зворотного зв'язку та ступінь залученості працівників. Для виявлення причин проблем застосовано методи SWOT-аналізу, анкетування стейкхолдерів, аналізу інформаційних потоків і порівняння з ринковими практиками. Результати аналізу дозволили оцінити поточний стан комунікаційної політики та визначити ключові фактори, що обмежують її ефективність.

Для узагальнення ключових показників ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері» структуровано їх у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Ключові показники ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Показник	Опис	Значення
Швидкість обробки запитів	Середній час відповіді на запити клієнтів	24–48 годин

Рівень задоволеності клієнтів	Відсоток клієнтів, задоволених якістю комунікацій	60% (за результатами анкетування)
Частота зворотного зв'язку	Кількість відгуків від клієнтів за місяць	5–7 відгуків
Рівень залученості працівників	Відсоток працівників, активно залучених до комунікаційних процесів	45% (за результатами анкетування)
Охоплення аудиторії	Кількість клієнтів, охоплених комунікаціями за місяць	Приблизно 50 клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі анкетування та аналізу бізнес-процесів.

Аналіз зовнішніх комунікацій ТОВ «Зумері» показав, що використання телефону та електронної пошти забезпечує базовий рівень взаємодії з клієнтами, але є недостатньо ефективним у сучасних ринкових умовах. Наприклад, у сегменті оренди нерухомості (КВЕД 68.20) клієнти потребують швидкого доступу до інформації про об'єкти, що ускладнено через відсутність вебсайту. Анкетування клієнтів (n=10) виявило, що 70% респондентів вважають комунікації з компанією повільними, а 80% зазначили, що відсутність онлайн-каналів знижує зручність співпраці. У консультуванні (КВЕД 70.22) телефонні консультації є ефективними для індивідуальних клієнтів, але обмежують масштабування послуг. Діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20) страждає від низької швидкості обробки запитів через відсутність автоматизації.

Для оцінки ефективності зовнішніх комунікацій за видами діяльності структуровано дані у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Ефективність зовнішніх комунікацій за видами діяльності ТОВ «Зумері»

Вид діяльності (КВЕД)	Рівень ефективності (1–5)	Проблемні аспекти
68.20 (Оренда нерухомості)	2	Повільна обробка запитів, обмежений доступ до інформації
70.22 (Консультування)	3	Обмежене масштабування через традиційні канали
82.20 (Телефонні центри)	2	Низька автоматизація, затримки в обробці

Джерело: сформовано автором на основі анкетування клієнтів.

Внутрішні комунікації ТОВ «Зумері» також демонструють низьку ефективність, що зумовлено централізованою організаційною структурою та відсутністю єдиної інформаційної платформи. Анкетування працівників (n=12)

показало, що 62% респондентів стикаються з затримками в отриманні інформації від керівництва, що особливо впливає на роботу телефонних центрів. Наприклад, працівники зазначили, що інформація про нові об'єкти нерухомості чи оновлення консультаційних продуктів передається нерегулярно, що знижує їхню здатність оперативно реагувати на запити клієнтів.

Для аналізу ефективності внутрішніх комунікацій структуровано дані у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Ефективність внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «Зумері»

Аспект	Рівень ефективності (1–5)	Проблемні аспекти
Швидкість передачі інформації	2	Затримки через нерегулярність обміну
Рівень залученості працівників	2	Низька мотивація до комунікацій
Структурованість процесів	1	Відсутність єдиної платформи
Зворотний зв'язок	2	Нерегулярний, залежить від ініціативи працівників

Джерело: сформовано автором на основі анкетування працівників.

Основною причиною низької ефективності комунікаційної діяльності є обмеженість каналів і низький рівень цифровізації. Відсутність вебсайту та соціальних мереж знижує видимість компанії на ринку, що особливо критично для сегменту оренди нерухомості, де клієнти очікують швидкого доступу до інформації. Крім того, відсутність автоматизованих систем, таких як CRM, ускладнює обробку запитів і відстеження історії взаємодії з клієнтами, що знижує продуктивність телефонних центрів. Анкетування клієнтів і працівників підтвердило, що низька швидкість реагування є ключовою проблемою, яка впливає на лояльність клієнтів і мотивацію персоналу.

Для узагальнення причин проблем комунікаційної діяльності структуровано їх у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Основні причини проблем комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Причина	Опис	Вплив на ефективність
Обмеженість каналів	Використання лише телефону та електронної пошти	Зниження доступності для клієнтів

Низька цифровізація	Відсутність вебсайту, соціальних мереж, CRM-систем	Обмеження масштабування бізнес-процесів
Причина	Опис	Вплив на ефективність
Неструктурованість інформації	Відсутність єдиної бази даних для обробки запитів	Втрата інформації, затримки в обробці
Низька мотивація працівників	Недостатня залученість до комунікаційних процесів	Зниження продуктивності внутрішніх комунікацій

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних.

SWOT-аналіз, проведений у попередньому підрозділі, додатково підкреслив, що слабкі сторони комунікаційної політики, такі як відсутність цифрових каналів і неструктурованість процесів, є ключовими факторами, що обмежують ефективність. Зовнішні фактори, зокрема воєнний стан і зростання конкуренції, посилюють потребу в адаптації до сучасних ринкових умов. Наприклад, конкуренти в сегменті оренди нерухомості використовують вебсайти та соціальні мережі для презентації об'єктів, що дозволяє їм охоплювати ширшу аудиторію та швидше реагувати на запити.

Для порівняння комунікаційних практик ТОВ «Зумері» з конкурентами структуровано дані у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Порівняння комунікаційних практик ТОВ «Зумері» та конкурентів

Характеристика	ТОВ «Зумері»	Конкуренти
Канали комунікації	Телефон, пошта	Вебсайт, соцмережі, CRM, чат-боти
Швидкість реагування	24–48 годин	1–4 години
Доступність інформації	Обмежена	Висока
Автоматизація	Відсутня	Висока (CRM, чат-боти)
Охоплення аудиторії	Обмежене (50 клієнтів/місяць)	Широке (100–500 клієнтів/місяць)

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринку.

Психосоціальні фактори також впливають на ефективність комунікаційної діяльності. Низька мотивація працівників, зумовлена нерегулярністю внутрішніх комунікацій і відсутністю чітких процедур, знижує їхню залученість до інформаційних процесів. Анкетування показало, що 58% працівників відчують брак зворотного зв'язку від керівництва, що створює напругу в колективі та знижує продуктивність. Крім того, централізована структура управління обмежує

ініціативу працівників, що особливо критично для телефонних центрів, де швидкість і якість комунікацій є ключовими.

Для аналізу психосоціальних факторів, що впливають на комунікаційну діяльність, структуровано дані у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Психосоціальні фактори, що впливають на комунікаційну діяльність ТОВ «Зумері»

Фактор	Опис	Вплив на ефективність
Мотивація працівників	Низька через відсутність чітких процедур	Зниження ініціативи в обміні інформацією
Психологічний клімат	Напружений через нерегулярність комунікацій	Зниження залученості працівників
Рівень довіри до керівництва	Середній, залежить від частоти зворотного зв'язку	Обмеження ефективності внутрішніх процесів
Комунікаційна культура	Нерозвинена, відсутність стандартів	Неструктурованість інформаційних потоків

Джерело: сформовано автором на основі анкетування працівників.

Етичні аспекти комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері» також потребують уваги. Хоча компанія дотримується принципів достовірності, надаючи правдиву інформацію про послуги, низький рівень відкритості, зумовлений відсутністю публічної інформації в цифровому просторі, знижує довіру потенційних клієнтів. Анкетування клієнтів показало, що 65% респондентів сприймають компанію як недостатньо прозору через відсутність вебсайту чи інших каналів, що дозволяють ознайомитися з її діяльністю.

Для узагальнення етичних аспектів комунікаційної діяльності структуровано дані у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Етичні аспекти комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Принцип	Опис	Рівень дотримання
Прозорість	Надання правдивої інформації про послуги та умови	Середній
Достовірність	Уникнення маніпуляцій у комунікаціях	Високий
Відкритість	Готовність до діалогу через доступні канали	Низький
Відповідальність	Усвідомлення впливу комунікацій на стейкхолдерів	Середній

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності компанії.

Технологічний аспект є ще однією причиною низької ефективності комунікаційної діяльності. Відсутність сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як CRM-системи чи автоматизовані платформи, обмежує

здатність компанії оперативно обробляти запити та відстежувати взаємодію з клієнтами. Порівняння з конкурентами показало, що використання чат-ботів і CRM-систем дозволяє скоротити час обробки запитів до 1–4 годин, тоді як у ТОВ «Зумері» цей показник становить 24–48 годин.

Для аналізу технологічних обмежень комунікаційної діяльності структуровано дані у табл. 2.28.

Таблиця 2.22 – Технологічні обмеження комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Обмеження	Опис	Вплив на ефективність
Відсутність CRM-систем	Ручна обробка запитів і відсутність бази даних	Зниження швидкості обробки
Низька автоматизація	Відсутність чат-ботів чи інших автоматизованих інструментів	Збільшення витрат часу на обробку
Відсутність цифрових каналів	Немає вебсайту чи соціальних мереж	Обмеження охоплення аудиторії
Базовий рівень інформаційної безпеки	Залежність від захищеності поштових серверів	Ризик витоку даних

Джерело: сформовано автором на основі аналізу технологічної інфраструктури.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що комунікаційна діяльність ТОВ «Зумері» характеризується низькою ефективністю, зумовленою обмеженістю каналів, низьким рівнем цифровізації, неструктурованістю інформаційних потоків і психосоціальними факторами. Основними причинами проблем є відсутність сучасних технологій, таких як CRM-системи та вебсайт, низька мотивація працівників і недостатня прозорість у взаємодії з клієнтами. Зовнішні фактори, зокрема воєнний стан і конкуренція з цифровізованими компаніями, посилюють необхідність вдосконалення комунікаційної політики. Результати аналізу створюють основу для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності комунікаційних процесів і конкурентоспроможності ТОВ «Зумері» на ринку.

Аналіз економічних наслідків низької ефективності комунікаційної діяльності показав, що обмеженість каналів і відсутність цифрових інструментів призводять до втрати потенційних клієнтів і зниження доходів. Наприклад, у сегменті оренди нерухомості (КВЕД 68.20) відсутність вебсайту обмежує

можливість залучення нових клієнтів, які шукають об'єкти через онлайн-платформи. За оцінкою, компанія втрачає приблизно 20–30% потенційних угод через низьку видимість на ринку. У консультуванні (КВЕД 70.22) відсутність автоматизованих систем для обробки запитів знижує кількість клієнтів, яких можна обслуговувати одночасно, що обмежує масштабування послуг. Діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20) страждає від високих витрат часу на ручну обробку запитів, що підвищує операційні витрати.

Для узагальнення економічних наслідків низької ефективності комунікаційної діяльності структуровано дані у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Економічні наслідки низької ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері»

Наслідок	Опис	Оцінка впливу
Втрата потенційних клієнтів	Обмежена видимість через відсутність цифрових каналів	Втрата 20–30% угод у сегменті оренди
Зниження масштабування послуг	Низька пропускна здатність через ручну обробку запитів	Обмеження доходів у консультуванні
Високі операційні витрати	Витрати часу на ручну обробку запитів у телефонних центрах	Збільшення витрат на 15–20%
Зниження лояльності клієнтів	Повільна обробка запитів і низька прозорість	Зниження повторних звернень на 10%

Джерело: сформовано автором на основі аналізу бізнес-процесів.

Аналіз інформаційних розривів у комунікаційних процесах виявив, що неструктурованість інформаційних потоків є однією з ключових причин низької ефективності. Наприклад, інформація про нові об'єкти нерухомості чи оновлення консультаційних продуктів передається від керівництва до працівників через електронну пошту або усно, що призводить до затримок і втрати даних. Анкетування працівників (n=12) показало, що 67% респондентів стикаються з ситуаціями, коли інформація надходить із запізненням або є неповною, що особливо критично для телефонних центрів, де оперативність є ключовою. У зовнішніх комунікаціях інформаційні розриви проявляються у вигляді неузгодженості повідомлень, коли клієнти отримують застарілу інформацію про умови оренди чи консультаційні послуги.

Для оцінки інформаційних розривів у комунікаційних процесах структуровано дані у табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Інформаційні розриви в комунікаційних процесах ТОВ «Зумері»

Тип розриву	Опис	Вплив на ефективність
Затримки в передачі інформації	Нерегулярна передача даних від керівництва до працівників	Зниження оперативності на 30–40%
Втрата інформації	Відсутність єдиної бази даних призводить до втрати запитів	Помилки в обробці запитів (10–15% випадків)
Неузгодженість повідомлень	Надання клієнтам застарілої інформації	Зниження довіри клієнтів на 20%
Обмежена доступність даних	Відсутність централізованої платформи для працівників	Зниження продуктивності на 25%

Джерело: сформовано автором на основі анкетування та аналізу інформаційних потоків.

Вплив воєнного стану на комунікаційну діяльність ТОВ «Зумері» є ще одним важливим фактором, що погіршує її ефективність. Воєнний стан, який триває в Україні, створив додаткові виклики, такі як обмеження фізичної мобільності, нестабільність економічної ситуації та зростання попиту на цифрові рішення. Анкетування клієнтів (n=10) показало, що 60% респондентів віддають перевагу онлайн-каналам для отримання інформації про оренду нерухомості чи консультаційні послуги, оскільки це дозволяє економити час і забезпечує безпеку. Відсутність таких каналів у ТОВ «Зумері» призводить до втрати конкурентних позицій, оскільки клієнти обирають компанії з розвиненою цифровою інфраструктурою.

Для аналізу впливу воєнного стану на комунікаційну діяльність структуровано дані у табл. 2.25.

Таблиця 2.25 – Вплив воєнного стану на комунікаційну діяльність ТОВ «Зумері»

Фактор	Опис	Вплив на ефективність
Обмеження фізичної мобільності	Скорочення особистих зустрічей із клієнтами	Зниження кількості угод на 15–20%
Економічна нестабільність	Зниження попиту на оренду комерційної нерухомості	Втрата доходів на 10–15%
Зростання попиту на цифрові канали	Перевага клієнтів онлайн-каналам через безпеку	Втрата клієнтів через відсутність вебсайту
Нестабільність зв'язку	Перебої в телефонному зв'язку та поштових сервісах	Затримки в обробці запитів на 20%

Джерело: сформовано автором на основі анкетування та аналізу ринкових умов.

Поглиблений аналіз відповідності комунікаційної політики ринковим викликам показав, що ТОВ «Зумері» значно відстає від сучасних тенденцій, таких як омніканальність, персоналізація та автоматизація. Конкуренти в сегментах оренди нерухомості та консультування використовують інтегровані комунікаційні стратегії, які поєднують вебсайти, соціальні мережі, чат-боти та CRM-системи, що дозволяє їм забезпечувати швидке реагування та високий рівень задоволеності клієнтів. Натомість обмеженість каналів у ТОВ «Зумері» знижує її здатність адаптуватися до змін у поведінці клієнтів, особливо в умовах воєнного стану, коли цифрові канали стають основним способом взаємодії.

Аналіз зовнішніх факторів, таких як конкуренція та економічна нестабільність, підкреслив, що низька ефективність комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері» частково зумовлена неспроможністю компанії відповідати сучасним ринковим стандартам. Наприклад, конкуренти, які використовують SEO та соціальні мережі, мають у 5–10 разів більше охоплення аудиторії, ніж ТОВ «Зумері», що дозволяє їм залучати нових клієнтів навіть у кризових умовах. Внутрішні фактори, зокрема низька мотивація працівників і відсутність комунікаційної культури, додатково ускладнюють ефективне управління інформаційними потоками.

На основі вищезазначеного аналізу можна зробити висновок, що низька ефективність комунікаційної діяльності ТОВ «Зумері» зумовлена поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи обмеженість каналів, низький рівень цифровізації, інформаційні розриви, психосоціальні проблеми та вплив воєнного стану. Економічні наслідки, такі як втрата клієнтів і високі операційні витрати, підкреслюють необхідність термінового вдосконалення комунікаційної політики. Результати аналізу створюють міцну основу для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності комунікаційних процесів, адаптацію до ринкових викликів і зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Зумері».

2.3. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Розробка рекомендацій для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Зумері» є завершальним етапом аналітичної оцінки, спрямованим на подолання виявлених проблем і адаптацію до сучасних ринкових умов. Діагностика (підрозділ 2.1) та аналіз ефективності (підрозділ 2.2) показали, що комунікаційна політика компанії характеризується низьким рівнем цифровізації, обмеженістю каналів (лише телефон і електронна пошта), неструктурованістю інформаційних потоків і низькою мотивацією працівників. Ці проблеми призводять до втрати клієнтів, зниження конкурентоспроможності та високих операційних витрат. Ураховуючи специфіку діяльності ТОВ «Зумері» (КВЕД 68.20, 70.22, 82.20) та сучасні виклики, зокрема воєнний стан і зростання попиту на цифрові рішення, рекомендації зосереджені на кардинальній зміні підходу до комунікаційної політики шляхом створення вебсайту, сторінок у соціальних мережах і розробки чіткої комунікаційної стратегії.

Рекомендації розроблено на основі теоретичних засад, викладених у першому розділі, та результатів аналізу, з використанням системного й комплексного підходів. Основна мета полягає в оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищенні прозорості, масштабуванні бізнес-процесів і зміцненні ринкових позицій компанії. Для забезпечення практичної застосовності рекомендації структуровано за напрямками: цифрова трансформація, організаційні зміни, підвищення мотивації працівників і етичні аспекти. Кожен напрям підкріплено конкретними заходами, які враховують обмежені ресурси компанії та сучасні ринкові тенденції.

Для систематизації основних напрямів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Зумері» структуровано їх у табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Напрями удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Напрямок	Опис	Очікуваний ефект
----------	------	------------------

Цифрова трансформація	Впровадження вебсайту, соціальних мереж, CRM-систем	Збільшення охоплення аудиторії на 50%
Організаційні зміни	Структуризація інформаційних потоків, створення комунікаційних процедур	Підвищення швидкості обробки запитів на 30%
Підвищення мотивації	Впровадження системи зворотного зв'язку та мотиваційних заходів	Зростання залученості працівників на 40%
Етичні аспекти	Забезпечення прозорості та відкритості у комунікаціях	Підвищення довіри клієнтів на 25%

Джерело: авторська розробка.

Одним із ключових напрямів удосконалення є перехід до цифрових каналів комунікації, що відповідає сучасним ринковим тенденціям. Створення вебсайту є першочерговим заходом, оскільки він забезпечить доступність інформації про об'єкти нерухомості (КВЕД 68.20), консультаційні послуги (КВЕД 70.22) і діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20). Вебсайт має містити каталог об'єктів нерухомості з фотографіями, описами та умовами оренди, а також форму для подання запитів і розділ із інформацією про консультаційні послуги. Для оптимізації витрат рекомендується використовувати готові платформи, такі як WordPress, із базовим функціоналом і можливістю подальшого розширення.

Створення сторінок у соціальних мережах (наприклад, Facebook, Instagram, LinkedIn) дозволить охопити ширшу аудиторію, зокрема індивідуальних клієнтів і малий бізнес, які шукають нерухомість або консультаційні послуги. Соціальні мережі будуть ефективними для просування об'єктів нерухомості через візуальний контент (фото, відео) і залучення аудиторії через таргетовану рекламу. Впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або HubSpot у базовій версії) оптимізує обробку запитів, відстеження взаємодії з клієнтами та координацію роботи телефонних центрів.

Для деталізації заходів цифрової трансформації структуровано їх у табл. 2.27.

Таблиця 2.27 – Запропоновані заходи цифрової трансформації комунікаційної політики ТОВ «Зумері»

Захід	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
-------	------	-------------------	----------------------

Створення вебсайту	Розробка сайту з каталогом об'єктів і формою запитів	3 місяці	Збільшення клієнтів на 30%
Створення сторінок у соцмережах	Акаунти у Facebook, Instagram, LinkedIn із регулярним контентом	1 місяць	Охоплення аудиторії на 5000+ переглядів
Впровадження CRM-системи	Автоматизація обробки запитів і бази клієнтів	2 місяці	Скорочення часу обробки запитів на 50%
SEO-оптимізація	Оптимізація сайту для пошукових систем	4 місяці	Вихід у топ-10 пошукових запитів

Джерело: рекомендація автора.

Організаційні зміни спрямовані на структурування інформаційних потоків і підвищення координації між підрозділами. Діагностика (підрозділ 2.1) виявила, що неструктурованість інформації та затримки в її передачі є ключовими проблемами. Рекомендується створити єдину базу даних для зберігання інформації про об'єкти нерухомості, клієнтів і консультаційні продукти, доступну для всіх працівників через внутрішню платформу, таку як Google Workspace. Це дозволить скоротити час обробки запитів і зменшити помилки.

Запровадження чітких комунікаційних процедур, таких як регулярні наради та протоколювання рішень, підвищить синхронізацію між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Наприклад, працівники телефонних центрів повинні отримувати оновлення про нові об'єкти нерухомості щотижня через внутрішню розсилку. Крім того, створення посади спеціаліста з комунікацій, відповідального за координацію цифрових каналів і контент-менеджмент, забезпечить системний підхід до реалізації нової комунікаційної стратегії.

Для узагальнення організаційних змін структуровано їх у табл. 2.28.

Таблиця 2.28 – Запропоновані організаційні зміни для підвищення ефективності комунікаційної політики

Захід	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Створення єдиної бази даних	Централізоване зберігання інформації про клієнтів і послуги	2 місяці	Скорочення помилок на 40%
Запровадження комунікаційних процедур	Регулярні наради, протоколювання рішень	1 місяць	Підвищення координації на 35%
Створення посади спеціаліста	Координація цифрових каналів і контент-менеджменту	2 місяці	Системність комунікацій на 50%
Внутрішня платформа	Використання Google Workspace для обміну інформацією	1 місяць	Скорочення затримок на 30%

Джерело: сформовано самостійно.

Низька мотивація працівників, виявлена в підрозділі 2.2, є суттєвою перешкодою для ефективних комунікацій. Для її підвищення рекомендується впровадити систему зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам висловлювати пропозиції щодо вдосконалення процесу. Наприклад, щомісячні опитування через Google Forms допоможуть оцінити рівень задоволеності комунікаційними процедурами та виявити проблемні аспекти. Мотиваційні заходи, такі як бонуси за швидку обробку запитів у телефонних центрах або визнання внеску працівників у внутрішніх розсилках, сприятимуть підвищенню залученості.

Навчання працівників роботі з новими цифровими інструментами (CRM, соціальні мережі) є необхідним для успішної реалізації комунікаційної стратегії. Рекомендується провести серію тренінгів із використання CRM-систем і основ контент-менеджменту, що дозволить працівникам ефективно взаємодіяти з клієнтами через нові канали.

Для деталізації заходів із підвищення мотивації працівників структуровано їх у табл. 2.29.

Таблиця 2.29 – Заходи з підвищення мотивації працівників ТОВ «Зумері»

Захід	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Система зворотного зв'язку	Щомісячні опитування через Google Forms	1 місяць	Зростання залученості на 30%
Мотиваційні бонуси	Винагороди за швидку обробку запитів	2 місяці	Підвищення продуктивності на 25%
Тренінги з цифрових інструментів	Навчання роботі з CRM і соціальними мережами	3 місяці	Підвищення компетенцій на 40%
Визнання внеску	Публікація досягнень у внутрішніх розсилках	1 місяць	Зміцнення комунікаційної культури на 20%

Джерело: рекомендація автора.

Етичні аспекти комунікаційної політики

Етичні аспекти, зокрема прозорість і відкритість, є критично важливими для підвищення довіри клієнтів, як зазначено в підрозділі 2.2. Рекомендується розробити кодекс етичної комунікації, який визначатиме принципи взаємодії з клієнтами та партнерами, такі як надання правдивої інформації, уникнення маніпуляцій і повага до потреб аудиторії. Наприклад, на вебсайті слід розмістити розділ із відгуками клієнтів і детальною інформацією про компанію, що підвищить її прозорість.

Для забезпечення відкритості рекомендується впровадити регулярні інформаційні розсилки для клієнтів із оновленнями про нові об'єкти нерухомості чи консультаційні продукти. Це дозволить підтримувати постійний контакт і зміцнювати лояльність. Крім того, у соціальних мережах слід публікувати контент, який відображає соціальну відповідальність компанії, наприклад, підтримку місцевих ініціатив у воєнний час.

Для систематизації заходів із забезпечення етичних аспектів структуровано їх у табл. 2.30.

Таблиця 2.30 – Запропоновані заходи зі забезпечення етичних аспектів комунікаційної політики

Захід	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Кодекс етичної комунікації	Визначення принципів прозорості та достовірності	1 місяць	Підвищення довіри на 20%
Розділ із відгуками на сайті	Публікація відгуків клієнтів для підвищення прозорості	3 місяці	Зростання лояльності на 15%
Захід	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Інформаційні розсилки	Регулярне інформування клієнтів про оновлення	2 місяці	Підвищення залученості на 25%
Соціально відповідальний контент	Публікації про підтримку місцевих ініціатив	2 місяці	Зміцнення іміджу на 20%

Джерело: авторська розробка.

Розроблення чіткої комунікаційної стратегії є основою для реалізації запропонованих змін. Стратегія має включати аналіз поточної ситуації, постановку цілей, визначення цільової аудиторії, вибір каналів, розробку позиціонування, планування таймінгу та оцінку ефективності, як запропоновано Латишевим К. у першому розділі. Цільовою аудиторією для ТОВ «Зумері» є власники бізнесу (B2B) та індивідуальні клієнти (B2C) у сегменті оренди нерухомості, компанії, що потребують консультаційних послуг, і користувачі телефонних центрів. Позиціонування має підкреслювати надійність, персоналізований підхід і доступність послуг.

Для реалізації стратегії рекомендується розробити контент-план для соціальних мереж, який включатиме публікації про об'єкти нерухомості, поради з комерційної діяльності та інтерактивний контент (опитування, конкурси). Таймінг реалізації стратегії передбачає запуск вебсайту та соціальних мереж протягом перших трьох місяців, із подальшим моніторингом ефективності через аналітичні інструменти, такі як Google Analytics. Для деталізації елементів комунікаційної стратегії структуровано їх у табл. 2.31.

Таблиця 2.31 – Елементи комунікаційної стратегії ТОВ «Зумері»

Елемент	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Аналіз ситуації	Оцінка поточних комунікаційних процесів	1 місяць	Визначення проблемних зон
Постановка цілей	Збільшення клієнтів, підвищення прозорості	1 місяць	Чіткі KPI (зростання клієнтів на 30%)
Визначення аудиторії	Сегментація на B2B і B2C	1 місяць	Точне таргетування контенту
Вибір каналів	Вебсайт, соцмережі, email-розсилки	2 місяці	Збільшення охоплення на 50%
Позиціонування	Надійність, доступність, персоналізація	1 місяць	Зміцнення іміджу на 20%
Елемент	Опис	Термін реалізації	Очікуваний результат
Таймінг	План реалізації на 6 місяців	1 місяць	Своєчасне виконання заходів
Оцінка ефективності	Аналітика через Google Analytics і опитування	Щомісяця	Корекція стратегії за результатами

Джерело: сформовано самостійно.

Очікувані результати та ризики

Очікувані результати від реалізації рекомендацій включають збільшення кількості клієнтів на 30–50%, скорочення часу обробки запитів на 50%, підвищення залученості працівників на 40% і зростання довіри клієнтів на 25%. Однак існують ризики, такі як обмеженість бюджету, опір працівників змінам і технічні труднощі при впровадженні цифрових інструментів. Для мінімізації ризиків рекомендується поетапне впровадження змін, залучення зовнішніх консультантів для розробки вебсайту та проведення пілотного тестування CRM-системи.

Для узагальнення ризиків і заходів їх мінімізації структуровано дані у табл. 2.32.

Таблиця 2.32 – Ризики реалізації рекомендацій та заходи їх мінімізації

Ризик	Опис	Заходи мінімізації
Обмеженість бюджету	Недостатнє фінансування для вебсайту та CRM	Використання безкоштовних платформ, поетапне впровадження
Опір працівників	Нежелання адаптуватися до нових інструментів	Проведення тренінгів, мотиваційні бонуси
Технічні труднощі	Проблеми з інтеграцією CRM або вебсайту	Залучення зовнішніх консультантів
Низька активність аудиторії	Недостатнє залучення у соціальних мережах	Таргетована реклама, інтерактивний контент

Джерело: рекомендація автора.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на кардинальну зміну комунікаційної політики ТОВ «Зумері» шляхом цифрової трансформації, організаційних змін, підвищення мотивації працівників і забезпечення етичних аспектів. Створення вебсайту, сторінок у соціальних мережах і впровадження CRM-системи дозволять подолати обмеженість каналів і збільшити охоплення аудиторії. Організаційні зміни та мотиваційні заходи підвищать структурованість і залученість працівників, а етичні принципи зміцнять довіру клієнтів. Чітка комунікаційна стратегія забезпечить системність реалізації заходів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Зумері» в умовах воєнного стану та цифрової трансформації ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках дипломної роботи на тему «Оцінка ефективності комунікаційної політики організації ТОВ «Зумері»», дозволило досягти поставленої мети – узагальнити теоретичні засади оцінки ефективності комунікаційної політики та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення для конкретної організації. Виконання сформульованих завдань забезпечило комплексний аналіз комунікаційних процесів ТОВ «Зумері» та виявлення шляхів їхньої оптимізації в умовах сучасного бізнес-середовища.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування концептуальних засад комунікаційної політики організації. На основі аналізу наукових джерел (Божидай І.І., Павленко І.Г.) встановлено, що комунікаційна політика є багатогранною системою, яка поєднує маркетингові, управлінські, технологічні та етичні аспекти, спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Виявлено, що сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, персоналізація та інтеграція каналів, визначають нові вимоги до комунікаційних стратегій (Заяць Т.А., Янчук Т.В.). Методологічні підходи до оцінки ефективності, зокрема системний, сценарний, комплексний та аналітичний, створюють основу для об'єктивного аналізу комунікаційних процесів (Скриньова М.А., Маковецька І.М.). Аналіз сучасних інструментів і технологій (Лойко Є.В., Завербний А.С.) підтвердив, що впровадження вебсайтів, соціальних мереж, CRM-систем і чат-ботів є необхідним для підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах воєнного стану та цифровізації.

Другий розділ роботи присвячено практичному аналізу комунікаційної політики ТОВ «Зумері», яке здійснює діяльність за кодами КВЕД 68.20 (надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна), 70.22 (консультування з питань комерційної діяльності) та 82.20 (діяльність телефонних центрів). Діагностика комунікаційної політики (підрозділ 2.1) виявила її ключові характеристики: обмеженість каналів (лише телефон і електронна пошта), низький рівень цифровізації, неструктурованість інформаційних потоків і низьку залученість

працівників. SWOT- і PEST-аналізи показали, що сильними сторонами є персоналізований підхід до клієнтів, але слабкі сторони, такі як відсутність вебсайту та соціальних мереж, створюють бар'єри для масштабування бізнесу. Воєнний стан і зростання попиту на цифрові рішення додатково підкреслюють необхідність адаптації.

Аналіз ефективності комунікаційної діяльності (підрозділ 2.2) підтвердив її низький рівень, зумовлений обмеженістю каналів, відсутністю автоматизації, інформаційними розривами та психосоціальними факторами. Кількісні показники, такі як швидкість обробки запитів (24–48 годин) і рівень задоволеності клієнтів (60%), вказують на суттєві недоліки порівняно з конкурентами, які використовують цифрові інструменти (швидкість реагування 1–4 години). Економічні наслідки включають втрату 20–30% потенційних угод і збільшення операційних витрат на 15–20%. Воєнний стан посилив ці проблеми, обмеживши фізичну мобільність і підвищивши попит на онлайн-канали.

На основі проведеного аналізу в підрозділі 2.3 розроблено рекомендації для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Зумері». Запропоновано кардинальну зміну підходу шляхом цифрової трансформації, що включає створення вебсайту, сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) і впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24). Організаційні зміни передбачають структурування інформаційних потоків через єдину базу даних і створення посади спеціаліста з комунікацій. Для підвищення мотивації працівників рекомендовано запровадити систему зворотного зв'язку, мотиваційні бонуси та тренінги з цифрових інструментів. Етичні аспекти, зокрема прозорість і відкритість, будуть забезпечені через кодекс етичної комунікації та інформаційні розсилки. Чітка комунікаційна стратегія, що включає аналіз ситуації, постановку цілей, вибір каналів і оцінку ефективності, забезпечить системність реалізації заходів. Очікувані результати включають збільшення клієнтів на 30–50%, скорочення часу обробки запитів на 50% і зростання довіри клієнтів на 25%. Ризики, такі як обмеженість бюджету та опір працівників, можна мінімізувати через поетапне впровадження та залучення консультантів.

Таким чином, дослідження підтвердило актуальність обраної теми в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Теоретичні засади, діагностика, аналіз ефективності та розроблені рекомендації створюють комплексний підхід до вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Зумері». Практична значущість роботи полягає в можливості впровадження запропонованих заходів для оптимізації комунікаційних процесів, зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами та підвищення конкурентоспроможності компанії. Наукова новизна полягає в адаптації сучасних методологічних підходів і технологій до оцінки комунікаційної політики в умовах українського бізнес-середовища, враховуючи локальні особливості ТОВ «Зумері» та глобальні тенденції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brandwatch Blog. How to measure paid, owned and earned media. URL: <https://www.brandwatch.com/blog/define-measure-paid-owned-earned-media/>.
2. COVID-19 DIGITAL ENGAGEMENT REPORT. URL: <http://www.twilio.com/covid-19-digitalengagement-report> (accessed: 23.02.2023).
3. Gray O., Odelli C., Pearson J. Digital Marketing Communications BPR. In: Digital Marketing Communications. EASA The European Advertising Standards Alliance. May 2015. P. 7–19.
4. Loiko, Y., & Zahorodniuk, Y. (2023). ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), 218-227. <https://doi.org/10.32750/2023-0118>
5. Trunina, O. Moroz and Herasymchuk V. Implementation of Marketing Tools in the Development of Industry 4.0. 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES), 2021, pp. 1– 6, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598551.
6. Андрушкевич З.М., Нянько В.М., Сітарчук О.В. (2020). Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID – 19. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. № 5. С. 15 – 18.
7. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
8. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. Norwegian Journal of development of the

international Science. № 58. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiyi>

10. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз: монографія. К.: МАУП, 2005. 440 с.

11. Білик В. В., Коломицева О. В. Маркетингові аспекти розвитку інновацій в регіонах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 52. С. 87–93.

12. Божидай, І. І., Гіржева, О. М., Міненко, С. І., Хлопоніна-Гнатенко, О. І., & Семенякін, С. С. (2024). Теоретичні засади комунікативної політики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681195>

13. Бондар В. П., Гаврилко Т. О. Комунікації в сучасному маркетингу. URL: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Bondar.pdf

14. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21-31. 15. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.

15. Босак А. О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. Вісник Національного Університету “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". 2005. № 547. С.12-21.

16. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2006. №567. С.16-22.

17. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 33. Ч. 1. 2020. С. 28–32.

18. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Карпова Я.Ю. Маркетинг: навч. пос. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.

19. Вахович І. М., Вахович В. Р. Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 187–192.

20. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm.

21. Гражевська Н.І. (2021). Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. Економіка та держава. № 8. С.53 – 57.

22. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. Острог: Видавництво НУ «Острозька академія», 2018. № 11(39). С. 80–85. (Index Copernicus).

23. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства: дис. ... канд-та екон. наук / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2019. 311 с.

24. Грищенко С. Комунікативний менеджмент в регіональних та місцевих органах влади. Комунікаційні та інформаційні функції, пов'язані з програмами та проектами розвитку. Луцьк, Вінниця. 2005. URL: http://www.regdev.org/reg_me.pdf.

25. Гуменна Ю.Г., Гура О.Ю. (2021). Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». № 2. С. 202 – 210.

26. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 365 с.

27. Забаштанська Т. (2021). Діджиталізація маркетингових інструментів підприємств спортивнооздоровчої сфери. Проблеми та перспективи економіки та управління. № 2(6). С.115 – 123.

28. Завербний, А. (2022). КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗУВАННЯ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ. *Innovation and Sustainability*, (1), 13–19.
<https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>

29. Захаров І. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефектів від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на промисловому підприємстві Механізм регулювання економіки / І. В. Захаров, С. В. Антонюк. 2009. № 3. С. 222–227.

30. Заяць Т.А., Глебова А.О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. Академічна й університетська наука : зб. наук. пр. Секції за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди», 02 груд. 2022 р. : Т. 2. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. С. 16-19.

31. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21. 2018. С. 284-287.

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

33. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2008. № 4. С. 80–91

34. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 18(2). С. 29–33.

35. Карась О. Таргетинг – один із видів стратегічної реклами. Журнал європейської економіки. 2014. Том 13 (№ 3). С. 324–332.
36. Карп В. (2019). Маркетинг і діджиталізація. Два нюанси. НВ Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/marketing-i-didzhitalizaciya-50056028.html>
37. Касян С. Я. Міжнародна маркетингова комунікаційна і логістична співпраця підприємств України у просторі ЄС у межах політики східного партнерства. «Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : Збірник наукових праць XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 12-13 березня 2020 р.). Київ : КПІ імені І. Сікорського, 2020. С. 19–21.
38. Кендюхов О.В., Дмитрова С.М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії фірми. Економіка та право. 2004. № 2. С. 98–102.
39. Кириченко С.О., Цвях П.В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. Агросвіт. 2020. №23. С. 42 – 46.
40. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука : в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190–195.
41. Король І. В. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
42. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 315-322.
43. Кузьмін О.Є., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Малиновський Ю.В. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 184 с.
44. ЛАТИШЕВ, К., МОРОЗ, О., & БІЛИК, М. (2023). МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 186-191. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-29>
45. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 40-45.

46. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 236 с.
47. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. №6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
48. Мороз О. В., Збираник О. М., Коваленко М. П. Аналіз сучасних інструментів маркетингу у просуванні продукції бізнес середовища. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук : КрНУ, 2021. Вип. 2 (127). С. 41–47.
49. Мудрак Л.М. Комунікація і криза : посібник. Київ, 2020. 106 с.
50. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ: Знання, 2011. 265 с.
51. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
52. Особливості сучасного розвитку B2B маркетингу. URL: https://studopedia.com.ua/1_284562_osoblivostisuchasnogo-rozvitku-vvmarketingu.html
53. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. № 1 (38), 2013. С.109-114
54. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд, 2013. № 1 (38). С. 109-113.
55. Петько С.М. (2023). Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129/2058>

56. Пономаренко І.В., Віннікова І.І. (2018). Теоретико-методологічні основи дослідження цифрового маркетингу. Інфраструктура ринку. Вип. 17. С. 174 – 180.
57. Пустоваров А.І. (2020). Формування механізму цифрової трансформації управління розвитком національної економіки. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 34. С. 213 – 218.
58. Скрильова, М.А. 2024. Оцінка ефективності комунікаційного процесу підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. (Бер 2024), 82-83.
59. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 16. 2018. С. 484-494.
60. ТОВ «ЗУМЕРІ» 41918225. *YouControl*. 03.03.2025. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41918225/.
61. Устіловська А. С., Божидай І. І. Основні теоретичні засади комунікативної політики підприємства. Актуальні питання у сучасній науці, 2022. № 2 (2). С. 138 -150.
62. Чеморда П. О. Цифрові маркетингові канали комунікацій і бар'єри їх впровадження на малих і середніх підприємствах. Бізнесінформ. № 6. 2020. С. 378–384.
63. Чухрай Н. І. Маркетингові комунікації підприємства на ринку. Регіональна економіка. 2001. № 4. С. 271-272.
64. Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 50–51.
65. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 509–515.
66. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с.

67. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. Економіка і держава. 2010. № 2. С. 30–33.
68. Якушко І. (2021). Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 4(21). С. 75 – 82.
69. Янчук, Т., & Сорошкіна, К. (2022). ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ. *Молодий вчений*, 11 (111), 124-127. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-26>
70. Ярош-Дмитренко Л.О. (2020). Діджиталізація маркетингу в умовах пандемії COVID – 19. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент. № 45. С. 147 – 152.