

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу

**Гаврилова Катерина Михайлівна**

УДК 658.84

(індекс)

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

### **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ДМП «ІВАНО- ФРАНКІВСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»**

(назва роботи)

Маркетинг

(назва освітньої програми)

075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

К. М. Гаврилова

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник. Земляков Ігор Семенович, к.е.н., доц.

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

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

І.В. Перезовова

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

І.В. Перезовова

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність Маркетинг

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**підприємництва та маркетингу**

**І.В. Перезова**

» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Гавриловій Катерині Михайлівній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегія управління маркетинговими комунікаціями підприємства на прикладі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»»

керівник роботи Земляком Ігор Семенович, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 р.

2. Термін подання здобувачем роботи 11.12.2024

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління та планування. 1. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» та його комунікаційних каналів. Розділ 3. Обґрунтування стратегічного набору розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення

к

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

Рисунок 1.1 - Основні методи формування стратегій. Рисунок 1.2 - Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Рисунок 1.3 - Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Рисунок 1.4 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності. Рисунок 1.5 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Рисунок 1.6 - Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Рисунок 1.7 - Традиційна модель комунікації. Рисунок 2.8 - Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі». Рисунок 2.9 - матриця Мак-Кінсі. Рисунок 2.10 - Розподіл споживачів теплової енергії по категоріях за підсумками 2023 року. Рисунок 2.11 — Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємств. Рисунок 2.12 — Графічне зображення дії конкурентних сил ДМП «ІФТКЕ». Рисунок 2.13 - Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM). Рисунок 2.14 - Візуалізація вектора стратегічного розвитку ДМП «ІФТКЕ». Рисунок 2.15 – Інтерфейс сайту ДМП «ІФТКЕ». Рисунок 2.16 — Активність каналів комунікації за 2023-2024рр. Рисунок 2.17 - Перегляди на Фейсбучі. Рисунок 2.18 - Взаємозалежність кількості публікацій і збільшення показників активності. Рисунок 3.19 - Удосконалена традиційна модель комунікації. Рисунок 3.20 — Кількість скарг у відсотковому співвідношенні. Рисунок 3.21 — Дерево цілий підвищення ефективності каналів комунікацій з клієнтами ДМП «ІФТКЕ»

р

а

т

е

г

і

і

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<u>Земляков І. С., к.е.н., доц.</u>		

7. Дата видачі завдання 20.03.2023**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління та планування		виконано
	Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» та його комунікаційних каналів		виконано
	Розділ 3. Обґрунтування стратегічного набору розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства		виконано
	Вступ		виконано
	Висновки		виконано
	Список використаних джерел		виконано
	Підготовка демонстраційного матеріалу		виконано

Студент \_\_\_\_\_ Катерина ГАВРИЛОВАКерівник роботи \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали) Ігор ЗЕМЛЯКОВ

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Темою магістерської роботи було обрано «Стратегія управління маркетинговими комунікаціями підприємства на прикладі ДМП "Івано-Франківськтеплокомуненерго»».

*Об'єктом дослідження* є господарська діяльність ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго».

*Предметом дослідження* є стратегічне управління маркетинговими комунікаціями ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго».

Метою випускної роботи є удосконалення комунікаційної стратегії та комунікаційної моделі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» на основі теоретико-практичних досліджень.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань були використані такі методи як: групування для подальшого проведення аналізу; математичні розрахунки для визначення ефективності запропонованих заходів; використання порівняльного та статистичного аналізу для визначення найбільш ефективних запропонованих заходів, а також для оцінки динаміки кількості клієнтів, динаміки доходів та наданих послуг і т.д.; графічний метод для візуальної демонстрації інформації, а також результатів досліджень; опис для систематичного викладу фактів для подальшого аналізу; опитування експертів для надання оцінки певним факторам для подальшого аналізу іт.д..

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендації щодо управління стратегії управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві «ІФТКЕ».

Ключові слова: канали комунікацій, удосконалення, маркетингова діяльність, цільова аудиторія, оптимізація, діджиталізація.

## ANNOTATION

## ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління та планування.....	
1.1 Стратегічне управління та його роль на підприємстві.....	
1.2 Основні підходи до формування стратегій та моделі стратегічного планування.....	
1.3 Комунікаційна стратегія, її складові та етапи розробки .....	
Висновок до розділу 1.....	
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» та його комунікаційних каналів...	
2.1 Загальна характеристика ДМП «ІФТКЕ».....	
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	
2.3 Аналіз методів комунікаційної політики підприємства.....	
Висновок до розділу 2.....	
Розділ 3 Обґрунтування стратегічного набору розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства.....	
3.1 Обґрунтування доцільності змін на підприємстві.....	
3.2 Оцінка ефективності та аналіз витрат пов'язаних з удосконалення комунікації стратегії підприємства.....	
Висновок до розділу 3.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

						<b>МР.МРКм-64.00.00.000 ПЗ</b>		
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегія управління маркетинговими комунікаціями підприємства на прикладі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»	Літ.	Арк.	Аркушів
Розроб.		Гаврилова К.М.						
Перевір.		Земляков І. С.						
Реценз.		Перезовова І. В.				<b>ІФНТУНГ</b>		
Н. Контр.		Василик О. Б.				ст. гр. МРКм-23-1		
Затверд.		Перезовова І. В.						

## ВСТУП

**Актуальність теми** підтверджується її значущістю для сучасного маркетингу, адже ефективні комунікації сприяють підвищенню прибутковості підприємств, формуванню позитивного іміджу та зміцненню відносин зі споживачами. Актуальність теми також обумовлюється сучасними викликами економічного середовища, активним впровадженням новітніх інформаційних технологій у бізнес-процеси та зростанням конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Умови глобалізації та цифровізації диктують необхідність удосконалення механізмів комунікації між підприємством і споживачами, що забезпечує їх лояльність і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Дослідження проблем маркетингових комунікацій привертало увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Філіп Котлер, Жан-Жак Ламбен, Генрі Ассель, Джона Бергер, Маршалл Маклюен, С. Ілляшенко, Є.В. Ромат, Джеральд Залтман, Дейвід Аакер, Кевін Лейн Келлер, Г. Діброва, А.Ф. Павленко, Г.Г. Почепцов, Т.О.Примак, В. Вонг, С. Моріарті, Дж. Бернет, Ж.Ж. Ламбен, Дж. М. Лейхифф, Д. Огілві, Дж. Сондерс та інші. Ці автори зосереджували увагу на класичних моделях маркетингових комунікацій, аналізували їх ефективність і роль у створенні бренду. Проте із розвитком цифрових каналів комунікації виникають нові аспекти, такі як динамічність контенту, персоналізація взаємодії та використання штучного інтелекту, які ще недостатньо досліджені.

Існує різноманітність підходів і поглядів на питання інтеграції сучасних комунікаційних стратегій у традиційні маркетингові моделі. Наприклад, одні автори акцентують увагу на важливості омніканальності, тоді як інші зосереджуються на впливі соціальних мереж або автоматизації процесів. Водночас залишається низка недосліджених моментів, зокрема формування стратегій управління комунікаціями для підприємств малого й середнього бізнесу в умовах обмеженого бюджету.

### **Зв'язок магістер роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Магістерська робота виконана відповідно до наказу ІФНТУНГ № 814/7 від 06.12.24р. щодо затвердження тем магістерських робіт по кафедрі підприємництва та маркетингу, де автором визначено методико-прикладні засади стратегії управління маркетингоми комунікаціями підприємства на прикладі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» (РК 0123U104471).

**Метою випускної роботи** є удосконалення комунікаційної стратегії та комунікаційної моделі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» на основі теоретико-практичних досліджень.

### **Завдання випускної роботи є:**

- дослідження теоретико-методичні аспекти стратегічного управління та планування, а саме стратегічне управління та його роль на підприємстві;
- дослідження основних підходів до формування стратегій та моделі стратегічного планування та поняття комунікаційної стратегії;
- дослідження складових комунікаційної моделі та етапи її розробки;
- аналіз господарської діяльності ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства,
- аналіз комунікаційних каналів підприємства;
- обґрунтування стратегічного набору розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства;
- оцінка ефективності рекомендацій та аналіз витрат пов'язаних з удосконалення комунікації стратегії підприємства.

*Об'єктом дослідження* є господарська діяльність ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго».

*Предметом дослідження* є стратегічне управління маркетинговими комунікаціями ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго».

**Методи дослідження:** під час написання магістерської роботи було використані такі методи як: групування для подальшого проведення аналізу; математичні розрахунки для визначення ефективності запропонованих заходів;

використання порівняльного та статистичного аналізу для визначення найбільш ефективних запропонованих заходів, а також для оцінки динаміки кількості клієнтів, динаміки доходів та наданих послуг і т.д.; графічний метод для візуальної демонстрації інформації, а також результатів досліджень; опис для систематичного викладу фактів для подальшого аналізу; опитування експертів для надання оцінки певним факторам для подальшого аналізу іт.д..

**Інформаційна база дослідження:** інформаційною базою досліджень являються наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, нормативно-законодавчі акти України про надання тепlopостачання, звіти та аналітичні матеріали досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності удосконаленні традиційної комунікаційної моделі, а саме розробки «дерева цілей», що дозволяє зробити комунікаційну модель більш гнучкою та спрощує процес планування та досягнення цілей комунікаційної діяльності підприємства. Рекомендації автора щодо формування «дерева цілей» та обґрунтування необхідності удосконалення комунікаційної діяльності підприємства погоджені до практичного використання.

Основні положення наукової новизни полягають у такому:

*набуло подальшого розвитку:*

- традиційна комунікаційна модель, шляхом розробки та впровадження «дерева цілей» з метою мінімізації впливу перешкод та забезпечення гнучкості в досягненні комунікаційних цілей.

**Практичне значення одержаних в магістерській роботі результатів** полягає в обґрунтуванні впровадження необхідних змін в традиційній моделі комунікацій, а також в існуючій стратегії управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві та рекомендації впровадження нових каналів комунікації із доведенням їх економічної ефективності.

Наукові результати прикладного характеру набули практичного втілення на ДМП «ІФТКЕ», про що засвідчено відповідною довідкою про впровадження (Додаток Г)

**Апробація наукової роботи:** наукові положення даної магістерської роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», де проводилося дослідження щодо впливу обраних каналів зв'язку на результативність маркетингових комунікацій в бізнесі. (16-17 травня 2024р.). (Додаток В)

Також робота пройшла апробацію на Міжнародному науковому чемпіонаті «World History: Famous Personalities» та зайняла друге місце в галузі науки: маркетинг, про що свідчить відповідний сертифікат #37-2 30.08.2024р. (Додаток В)

**Структура і обсяг магістерської роботи:** магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 101 сторінках, містить 20 таблиць та 21 рисунок.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

## 1.1 Стратегічне управління та його роль на підприємстві

У сучасних умовах нестабільності ринкової економіки підприємства, незалежно від форми власності, стикаються зі значними викликами. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, вони вимушені створювати та обґрунтовувати плани і заходи, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Ці плани враховують наявні технічні, фінансові й кадрові ресурси, а також виробничі й збутові можливості організації. Саме такі аспекти відображають сутність стратегічного управління, яке орієнтується на визначення напрямків діяльності компанії та досягнення довгострокових завдань у постійно змінному середовищі.

Стратегічне управління реалізується в контексті місії організації, головна мета якого — забезпечити гармонію між місією та ключовими цілями підприємства в умовах змінного економічного оточення. Цей підхід охоплює як цілі, так і засоби їх досягнення.

Розвиток стратегічного управління пройшов кілька основних етапів:

- бюджетування (початок ХХ століття);
- довгострокове планування (50–60-ті роки ХХ століття);
- стратегічне планування (60–70-ті роки ХХ століття);
- стратегічне управління (починаючи з 70-х років ХХ століття).

На початку минулого століття однією з ключових функцій управління організаціями було короткострокове планування, яке реалізовувалося через бюджетування. У межах цієї функції склалися річні бюджети, що враховували витрати та доходи компанії. Проте науково-технічний прогрес, розвиток транснаціональних корпорацій і зростаюча різноманітність товарів на ринку викликали необхідність у впровадженні довгострокового планування (50-ті роки ХХ століття), яке базувалося на проєкції поточних тенденцій у майбутнє.

У 60-х роках минулого століття у США та країнах Західної Європи відбувся "бум стратегічного планування". Цей підхід розвивався завдяки ідеї організації як відкритої системи, орієнтованої на мікрорівень, і розвитку методів прогнозування. Залежність підприємств від запитів споживачів зумовила перехід від довгострокового до стратегічного планування. Новий підхід включав не лише визначення цілей і стратегій їх досягнення, а й орієнтацію на довгострокові соціально-економічні результати.

Ключові напрями стратегічного управління були вперше окреслені на розширеній конференції, присвяченій цій тематиці, що відбулася у травні 1971 року в Піттсбурзі, США. Під час заходу підсумували досягнення в розвитку стратегічного підходу до управління підприємствами та визначили подальші перспективи його розвитку. Саме тоді чітко розмежували стратегічне та поточне управління, що стало основою для подальшого вдосконалення концепції стратегічного управління.

Рік 1973 ознаменував початок систематичних теоретичних досліджень і практичного впровадження стратегічного управління. З цього часу цей підхід стрімко розвивався, залучаючи все більше науковців і практиків у всьому світі. Значна частина успішних компаній досягла своїх результатів завдяки впровадженню принципів стратегічного управління.

Одним із найвпливовіших дослідників цієї галузі став І. Ансофф, який у 1965 році запропонував свою теорію стратегічного управління. Він трактував стратегію як систематизований процес, що передбачає чітку послідовність дій та активне використання аналітичних інструментів і методів. Ансофф вважав, що саме такий підхід гарантує успішну розробку й реалізацію стратегій підприємства.

У своїй роботі І. Ансофф виділив два основні типи управління: стратегічне та оперативне. Стратегічне управління зосереджене на формуванні цілей і завдань організації, а також на встановленні продуктивних взаємовідносин між організацією та її бізнес-середовищем. Це дозволяє компанії досягати своїх

цілей, адаптуючись до зовнішніх змін і використовуючи власні внутрішні ресурси. [1, с. 101-104].

Метою стратегічного управління є створення конкурентних переваг і закріплення ефективної стратегічної позиції, що гарантує довгострокову життєздатність організації в умовах змінного ринкового середовища.

Оперативне управління, своєю чергою, спрямоване на реалізацію вже сформованої стратегічної позиції для досягнення конкретних тактичних цілей. Менеджери, відповідальні за стратегію, забезпечують довгострокову прибутковість підприємства, а фахівці, що займаються оперативними завданнями, трансформують потенціал організації в реальні доходи. Кінцевою метою оперативного управління є надання товарів і послуг споживачам за визначеними цінами.

Стратегічне управління — це не лише набір концепцій, підходів і методологій, а й безперервний процес, який включає аналіз, вибір стратегій, планування, їх забезпечення та впровадження. Цей процес є циклічним і складається з п'яти основних етапів:

формування стратегічного бачення майбутнього компанії (на цьому етапі визначаються основні напрямки розвитку підприємства, що дозволяють забезпечити його довгострокову стабільність та адаптацію до зовнішніх змін);

створення бачення і місії в конкретні цілі та завдання (це включає деталізацію глобальних ідей компанії у вигляді чітких цілей, які можуть бути виміряні та досягнуті);

розробка стратегій для досягнення поставлених цілей (на цьому етапі створюється набір практичних дій та методів, спрямованих на реалізацію поставлених завдань);

ефективне впровадження обраної стратегії (організація забезпечує її якісне виконання, використовуючи всі доступні ресурси та інструменти);

цінка досягнутих результатів і коригування планів (після виконання цілей здійснюється аналіз успішності стратегії, вивчення нового досвіду та внесення змін до стратегічних планів у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни).

Мета - це описаний у формальному вигляді орієнтир, якого бажано досягти протягом визначеного періоду [2, с. 34]. Мета стратегічного управління - це побудова динамічної системи, яка має забезпечувати визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [3].

Принцип (від лат. *principium* - основа, початок) - основне положення будь-якої теорії, вчення, вихідні засади пояснень чи керівництва до дії [4, с. 560-561]. Принципи стратегічного управління - це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регульовальні процеси застосування стратегічного управління, норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [5].

Основними принципами стратегічного управління є:

- рієнтованість на досягнення цілей;
- неперервність процесів управління;
- системний і комплексний підхід до створення стратегій та побудови систем управління;
- забезпечення чіткої послідовності етапів реалізації;
- виключний характер управлінського процесу;
- унікальність підходу до стратегічного управління в межах кожної організації;
- використання невизначеності майбутнього як можливості для стратегічного розвитку;
- гнучкість та адаптивність систем управління до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення результативності та ефективності.

Функція (латин. *functio* - діяльність, виконання) в Енциклопедичному словнику з державного управління визначається як сукупність дій, операцій,

здатність реалізації яких підтримується в організації, обов'язок чи здатність технічного об'єкта або людини виконувати яку-небудь операцію [4, с. 745].

До основних функцій стратегічного управління належать [6]:

розробка стратегії;

організація виконання стратегічних планів;

координація дій у межах реалізації стратегічних завдань;

мотивація працівників на досягнення стратегічних результатів;

контроль за виконанням стратегічних рішень.

Процес реалізації функцій стратегічного управління базується на прийнятті рішень, спрямованих на довгострокову перспективу. Ці рішення ухвалюються з урахуванням невизначеності зовнішніх умов, що дозволяє організації зберігати гнучкість та адаптивність до змін.

## **1.2 Основні підходи до формування стратегій та моделі стратегічного планування**

Поняття "стратегія" як таке дістало широке відображення в працях теоретиків та практиків різних наукових сфер. Генетично воно походить з суто військової сфери і саме в аналізі перебігу військових операцій здобуло найбільшого поширення. Термін "стратегія" [7] походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду). Сполучені разом, вони утворюють слово "strategos" (полководець або воєначальник, що командує армією). Пізніше, приблизно в 550 р. до н.е., слово "strategos" придбало значення полководницького мистецтва (розгортання військ у бою).

Відомий американський історик і класик стратегічного планування А.Д. Чандлер в 1961 р. у своїй фундаментальній роботі "Стратегія і структура" визначив стратегію організації як "встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей" [8]. У. Глюк визначив термін "стратегія" як

уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [9].

Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. [10]. Г. Гольдштейн визначив стратегію, як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації

Формулювання стратегій є ключовою складовою стратегічного управління, що передбачає визначення підходів до створення окремих стратегій і «стратегічного набору». Оскільки стратегія являє собою спосіб досягнення результатів, сформульованих у вигляді цілей, цей процес включає встановлення місії підприємства, визначення системи цілей, вибір стратегічних напрямів і попередню ідентифікацію всіх елементів системи стратегічного управління.

Відповідно до рівня усвідомлення цілей, завдань і очікуваних результатів роботи підприємства, а також розуміння специфіки об'єкта управління, виокремлюють кілька методів встановлення стратегій (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні методи формування стратегій [3]

ісь А-А: Відображає відповіді на питання "Що потрібно зробити?";

ісь Б-Б: Визначає, "Як саме це має бути реалізовано?".

Кожен метод має свої особливості:

Метод I: Коли невідомо, що і як слід робити, але є інтуїтивне розуміння необхідності змін. У такому разі важливу роль відіграє досвід і знання керівників.

Метод II: Визначено, що необхідно зробити, але немає ясності щодо способів реалізації. Застосовується підхід «спроб і помилок», де для обґрунтованості рішень залучають висококваліфікованих експертів.

Метод III: У ситуації, коли немає згоди щодо оцінки поточного стану чи напрямків розвитку, використовують науково-методичний та прикладний інструментарій. Пріоритетним стає досягнення консенсусу.

Метод IV: Оцінка ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення відбувається із застосуванням системного аналізу, інструментів планування, моніторингу й контролю. Передбачено участь фахівців різних галузей, відпрацювання чітких процедур і механізмів взаємодії.

Ці методи вибираються залежно від конкретних обставин і рівня готовності керівників підприємства до стратегічного управління. Їх застосування сприяє створенню стратегій різного ступеня деталізації та обґрунтованості, що відповідають конкретним потребам організації.

Г. Мінцберг у своїх дослідженнях підкреслював можливість застосування різних підходів до створення стратегій [12]. Він виділив три ключові моделі:

ланова модель (цей підхід базується на систематичному процесі розробки стратегії, який виконується у структурованому режимі; у цьому випадку залучаються кваліфіковані спеціалісти, які за допомогою математичних моделей та аналітичних методів прогнозують результати й обирають оптимальний шлях для досягнення цілей);

ідприємницька модель (використовує більш неформалізовані підходи до створення стратегії; основою є досвід і знання керівника-підприємця, зокрема розуміння специфіки функціонування галузі, що дозволяє сформувати бачення майбутнього бізнесу, яке далі враховується у стратегічних планах, програмах і проєктах);

одель навчання на досвіді (застосовується в умовах мінливого середовища;

основний акцент робиться на гнучкість і адаптацію до зовнішніх змін, включаючи перегляд стратегій; процес їхнього формування часто відбувається спонтанно, з мінімальним рівнем формалізації; ключову роль у цьому підході відіграє керівник-підприємець).

Ці моделі роблять акцент на підприємницькому підході до планування, який відрізняється від формалізованого довгострокового планування. Стратегічне управління поєднує широкий спектр формальних і неформальних методів, що дозволяє враховувати різноманітні аспекти діяльності.

У теорії стратегічного управління існують дві головні концептуальні школи:

раціоналістичний підхід - заснований на формальному процесі ухвалення рішень і створенні альтернативних структур у межах стратегічної підсистеми підприємства;

адаптивний підхід - орієнтується на виявлення та адаптацію існуючих норм поведінки в організації; головна мета — оперативно реагувати на проблеми, використовуючи критерії, що відповідають існуючим відносинам у компанії.

Ці підходи мають своїх прихильників і критиків, що сприяє розвитку дискусій у галузі стратегічного управління.

Роль керівника та управлінського персоналу у створенні стратегій неможливо недооцінити. А. Томпсон, аналізуючи участь керівників і виконавців у стратегічному процесі, виділив кілька підходів. [13, с. 54—55]:

авторитарний підхід (у цій моделі керівник виконує роль головного стратегічного архітектора. Він приймає вирішальні рішення щодо аналізу, вибору альтернатив і формування ключових стратегій; хоча керівник і залучає до процесу інших співробітників, остаточне слово завжди залишається за ним);

делегування завдань (у цьому випадку керівник передає більшу частину роботи підлеглим або спеціальним плановим підрозділам; стратегічне планування стає однією з багатьох функцій компанії, що не має більшого пріоритету, ніж поточні завдання; часто це призводить до створення формальних стратегічних планів, які

в реальності ніколи не реалізуються; відсутність тісної взаємодії з виконавцями створює ризик, що стратегія буде відриватися від реальних потреб організації);  
ідхід на основі співробітництва (ця модель передбачає спільну роботу керівника, планових органів і ключових виконавців; такий підхід дозволяє створити збалансовану стратегію, яка враховує терміни, зміст і координацію дій виконавців);

онкурентний підхід ( у рамках цього підходу підлеглих мотивують до участі у розробці стратегій через здорову конкуренцію; їм пропонується змагатися у висуненні кращих ідей та пошуку оптимальних шляхів досягнення цілей; у цьому процесі майбутні виконавці відіграють важливу роль у створенні стратегій).

Практичний досвід успішних компаній демонструє, що розробка стратегій зазвичай завершується формалізацією детальних планів із чіткою структурою. Регулярне планування є невід'ємною частиною діяльності підприємств, але рівень його деталізації та складності залежить від специфіки конкретної організації.

Процес визначення стратегій враховує всі зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Плануються всі ключові дії — підприємницькі, конкурентні та функціональні, — які необхідно реалізувати, щоб забезпечити стійкий успіх компанії.

При розробці стратегій необхідно враховувати кілька ключових аспектів:  
ипи реакцій на зміни у зовнішньому середовищі (важливо оцінювати, як підприємство реагує на зміни попиту, зростання конкуренції, зміни в законодавстві та інші фактори; це включає як дії, спрямовані на захист від негативних тенденцій, так і заходи для використання сприятливих можливостей);

озподіл ресурсів (необхідно ефективно розподіляти ресурси між відділами, підрозділами та напрямками діяльності, щоб максимізувати їхню віддачу та забезпечити досягнення стратегічних цілей);

етоди конкуренції (для підтримання конкурентоспроможності слід враховувати

методи протидії конкурентам у різних сферах діяльності; це також означає своєчасне припинення роботи в тих сегментах, де підприємство не має конкурентних переваг, щоб уникнути ризику для його життєздатності);

агломації конкурентних переваг (важливо розробити способи накопичення або мінімізації втрат внутрішніх конкурентних переваг, які забезпечують успіх підприємства; це досягається за рахунок збалансованості різних частин виробничого потенціалу, що дозволяє досягти синергетичного ефекту у стратегічних напрямках).

Процес планування в таких умовах поєднує інтелектуальні, інтуїтивні та раціональні підходи. Це дає можливість інтегрувати формальні та неформальні аспекти управління для впорядкування заходів, спрямованих на виконання стратегій і досягнення поставлених цілей.

В рамках функціонального підходу планування визначається як основна управлінська функція. Її зміст та організація залежать від умов роботи підприємства, а також від того, як керівники сприймають місце і значення цієї функції у розвитку компанії.

Нижче розглянемо найпоширеніші підходи до організації стратегічного планування.

Модель стратегічного планування, заснована на «стратегічній прогаліні».

Сучасні іноземні компанії активно використовують стратегічне планування для досягнення високих економічних результатів, таких як зростання доходів, прибутковості та рентабельності. Аналіз можливостей поступового розвитку підприємства дозволяє визначити нижню межу так званої «стратегічної прогаліни». Ця межа показує, яких результатів можна досягти, дотримуючись існуючих трендів, що сформувалися в минулі періоди. Однак компаніям, які прагнуть довгострокової стабільності й розвитку, недостатньо лише слідувати існуючим тенденціям.

Для забезпечення подальшого зростання підприємствам потрібні як внутрішні інвестиції для розширення діяльності, так і зовнішнє фінансування. У цьому контексті репутація компанії як прибуткової організації відіграє ключову роль. Визначаючи бажані показники прибутковості та інших економічних параметрів на основі принципу «від необхідного», можна встановити верхню межу «стратегічної прогалини». Ця модель акцентує увагу на узгодженні потенційних можливостей компанії з її амбіціями та потребами. (рис. 1.2)

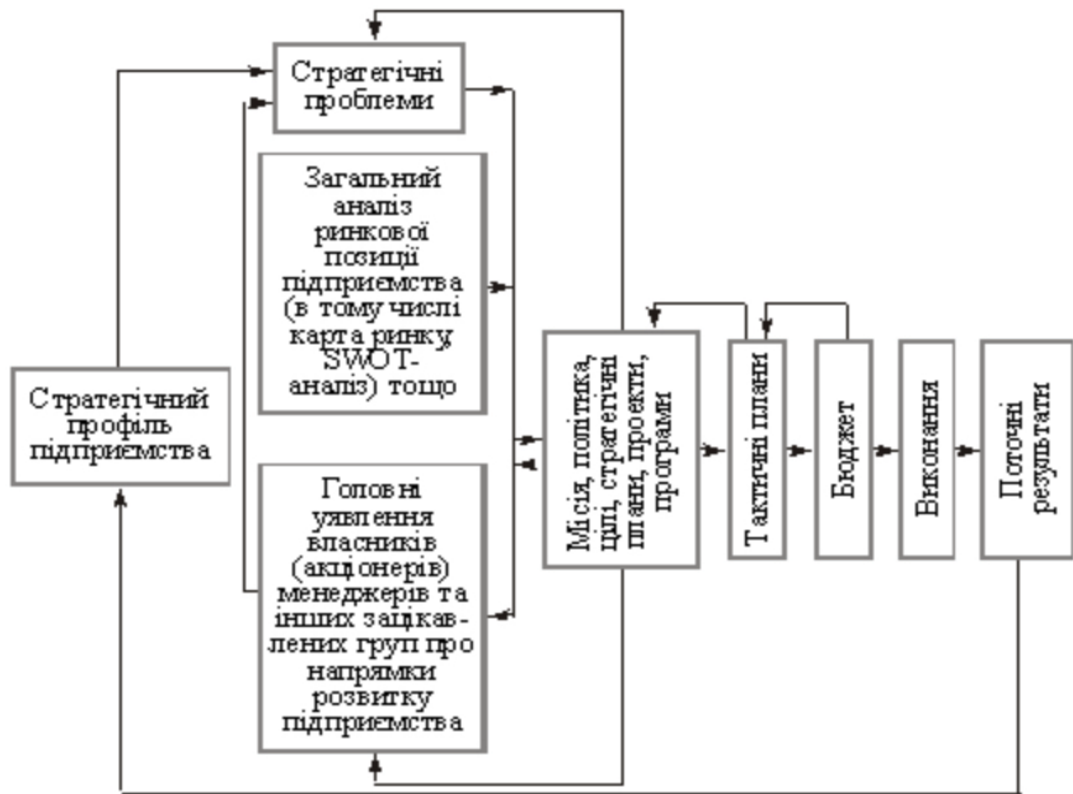


Рисунок 1.2 - Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»[3]

Поле стратегічних рішень у цьому підході охоплює різні напрями, такі як освоєння нових ринків, розробка інноваційних продуктів і послуг, а також посилення сильних сторін підприємства та мінімізація слабких. Використовуються різні моделі та методи, які допомагають скоротити «стратегічну прогалину», зокрема через створення нових товарних або продуктових стратегій.

У нестабільних зовнішніх умовах підприємства часто змушені працювати в кількох напрямках одночасно. Це породжує низку проблем, таких як значні витрати часу та коштів на розробку стратегічних рішень, більшість із яких можуть залишитися нереалізованими. Зазвичай цей підхід застосовується, коли поточні напрямки діяльності не мають достатнього потенціалу для подальшого розвитку.

Для українських підприємств модель стратегічного планування, заснована на «стратегічній прогаліні», залишається актуальною. Багатьом компаніям необхідно подолати тенденцію до скорочення діяльності. Орієнтація на радикальні стратегічні рішення сприяє ефективному заповненню прогалін і відповідає на ключове запитання: чи має підприємство перспективи для подальшого існування?

Модель стратегічного планування на основі ринкових переваг (рис. 1.3)

Ця модель базується на результатах SWOT-аналізу, зокрема на врахуванні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які визначаються в рамках аналізу підприємства. Особливу увагу приділяють інтересам як зовнішніх, так і внутрішніх акціонерів, які відіграють важливу роль у процесі ухвалення рішень. Ці рішення спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку організації.

Використання такого підходу часто ускладнюється необхідністю балансування інтересів різних груп акціонерів, особливо якщо відсутні зосереджені пакети акцій. Різні акціонери можуть по-різному інтерпретувати поняття ринкових переваг, що створює труднощі в розробці стратегічних і тактичних планів, їх реалізації та оцінці результатів.

Модель стратегічного планування, спрямована на конкурентоспроможність

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є ключовим, оскільки саме від цього залежить здатність підприємства залишатися активним у довгостроковій перспективі. Чим більш насиченим є рівень конкуренції в галузі, тим більше зусиль повинно докладати підприємство для підтримання конкурентних переваг.

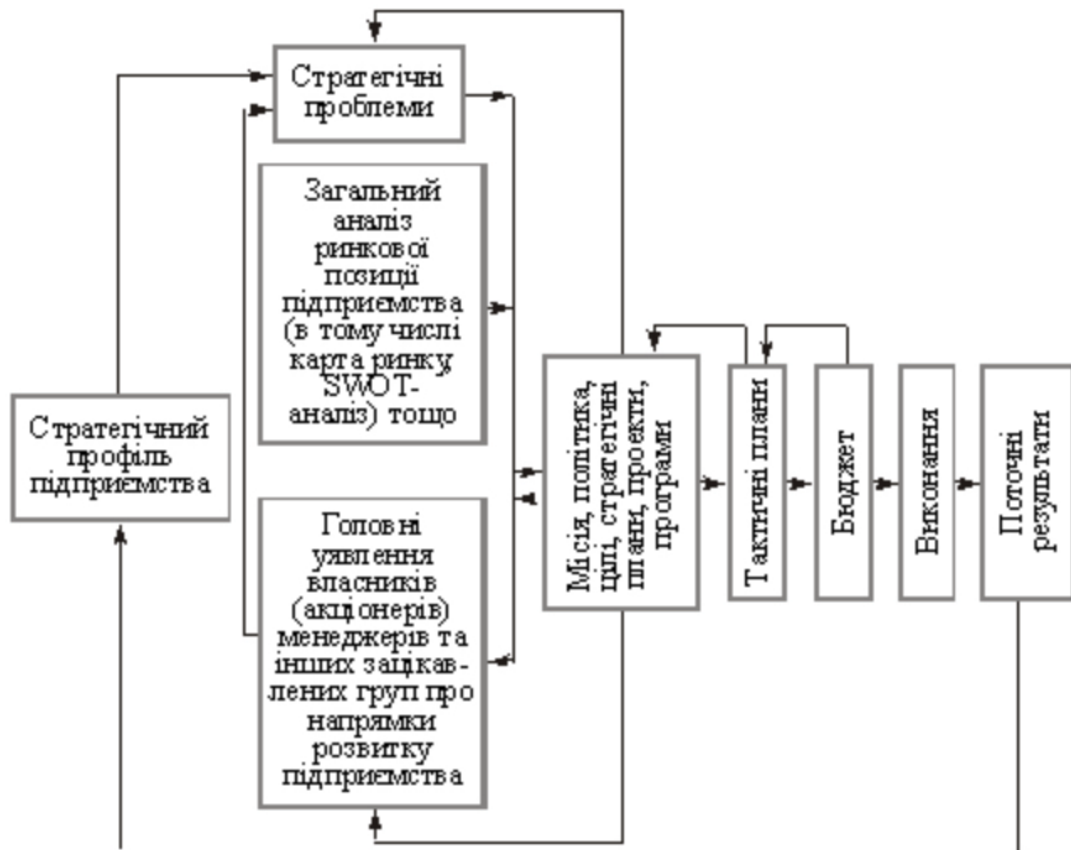


Рисунок 1.3 - Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [3]

Процес досягнення конкурентоспроможності охоплює різні аспекти діяльності компанії та потребує вирішення унікальних завдань, специфічних для кожної організації. Частина цих рішень зосереджена виключно на внутрішніх процесах, наприклад, модернізації виробничих технологій, що не залежить від впливу зовнішнього середовища. Інші рішення вимагають врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, наприклад, реструктуризації підприємства, що може включати зміну організаційної структури, складу підрозділів, їхніх функцій і взаємодії.

Стратегічні заходи, орієнтовані на підтримку довгострокової конкурентоспроможності (рис. 1.4) , передбачають ширший спектр дій, ніж моделі, побудовані на основі «стратегічної прогалини». У межах цієї моделі підприємству необхідно визначити ключові фактори успіху та впровадити заходи для їх реалізації. Це включає також підвищення рівня інноваційності підприємства.

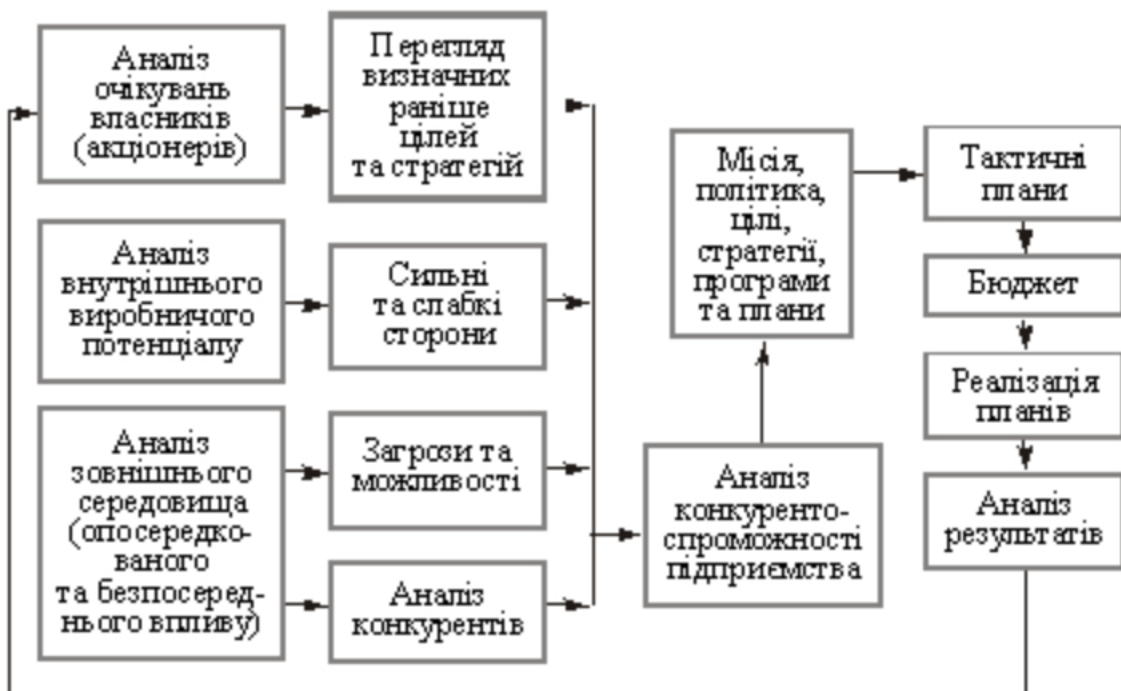


Рисунок 1.4 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [3]

Орієнтація на конкурентоспроможність особливо актуальна для підприємств, що розвивають міжнародні зв'язки, адже глобальна конкуренція виходить за межі локальних ринків і вимагає адаптації до умов світового економічного середовища.

Модель стратегічного планування, спрямована на створення позитивного іміджу

У сучасній ринковій економіці формування позитивного іміджу підприємства є одним із ключових елементів забезпечення його довгострокової життєздатності. Підприємства з надійною репутацією мають ряд переваг: лояльність споживачів, стабільних партнерів, розширений доступ до інвестиційних і кредитних ресурсів.

Деякі галузі економіки, які мають значну соціальну вагу, і неприбуткові організації особливо залежні від «доброго імені». Така модель планування знаходить широке застосування, оскільки вона базується на концепції соціальної

відповідальності бізнесу перед суспільством і соціально-орієнтованій філософії ведення діяльності (рис. 1.5).

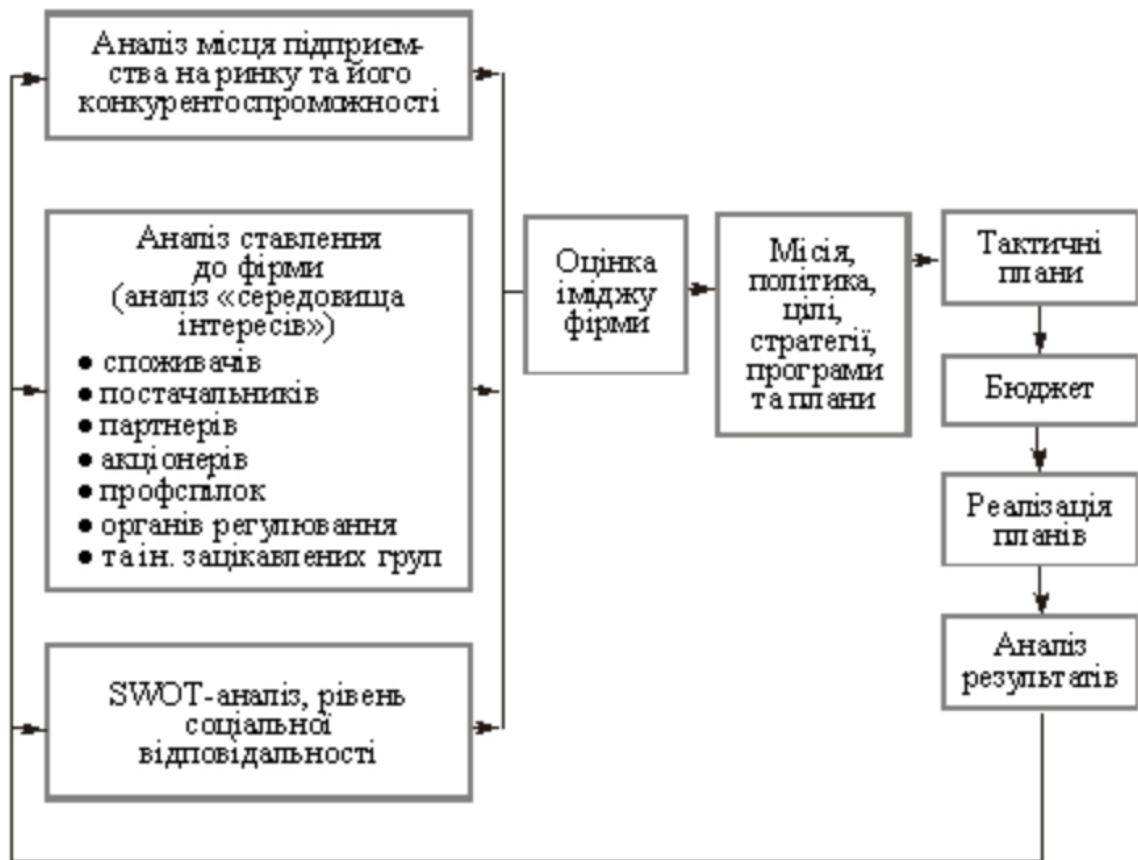


Рисунок 1.5 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [3]

Процес формування позитивного іміджу включає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на створення продуктів і послуг, які відповідають очікуванням споживачів і потребам суспільства. Важливим елементом цього підходу є активне використання механізмів зв'язків із громадськістю (public

Підприємство, що застосовує цей підхід, повинно діяти прозоро й відкрито, демонструючи свої зусилля у служінні суспільству.

Моделі стратегічного планування з урахуванням розмірів підприємств

Розмір підприємства визначається масштабами попиту, специфікою галузі та технологічними особливостями. Великі компанії, які володіють розвиненою управлінською структурою та значними фінансовими й інтелектуальними ресурсами, проводять стратегічне планування на всіх рівнях. Цей процес

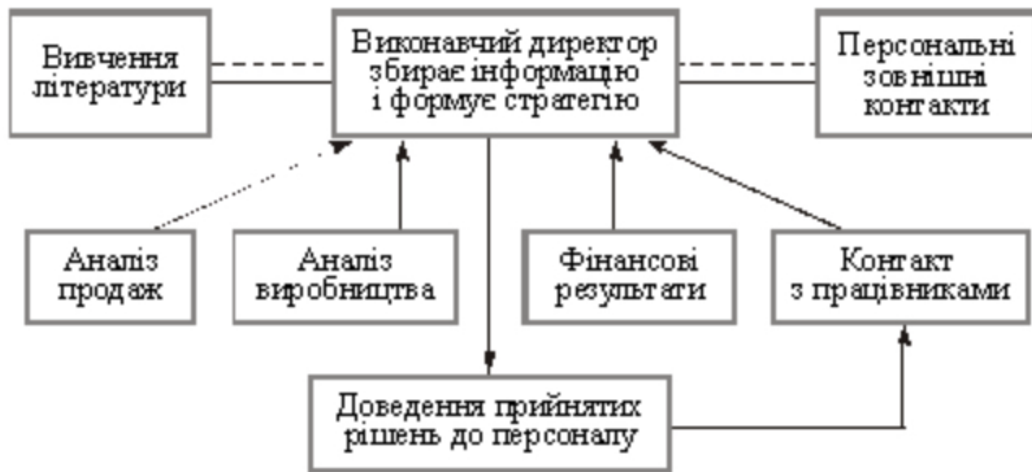
включає проходження етапів і підетапів, процедури й операції, що забезпечують створення системи планів, проектів і програм (рис. 1.6).

Для великих підприємств стратегічне планування є вкрай важливим, адже помилки на цьому етапі можуть призвести до значних фінансових втрат і навіть банкрутства. Через це компанії витрачають суттєві ресурси й час на до плановий аналіз, узгодження та оформлення великого обсягу документації.

Для малих підприємств стратегічне планування зазвичай використовується в спрощеній формі. Це пов'язано з тим, що обсяг інформації, необхідної для створення планів, є досить обмеженим. Прийняті рішення зазвичай стосуються невеликої кількості осіб і не оформлюються у вигляді складної системи документів, таких як плани, проекти чи програми. Замість цього малий бізнес часто фіксує перелік стратегій у протоколах зборів (наприклад, членів кооперативу) або створює короткі плани. Якість таких документів залежить від рівня підготовки керівника чи власника в галузі стратегічного управління.

Навіть у спрощеній формі планування, якщо воно включає елементи організаційної підсистеми та, за потреби, залучення консультантів, може давати позитивні результати. Систематичний підхід до планування, на відміну від інтуїтивного ухвалення рішень, вимагає формування спеціальної організаційної системи. У цій системі передбачається призначення відповідальних осіб або створення підрозділів, які працюють над розробкою та виконанням стратегічних планів.

Стратегічне планування зазвичай здійснюється централізовано, залучаючи підрозділи, які формують стратегії розвитку. Вибір підходу до організації цього процесу може варіюватися залежно від обраної моделі: одноосібного, заснованого на делегуванні, співробітництві чи конкуренції. Крім того, особливості функціонування підприємства впливають на вибір моделі.



## II. Планування на великому підприємстві [62]



Рисунок 1.6 - Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств [3]

Ключовим елементом у цьому процесі є те, що вищий рівень управління діє як координаційний центр стратегічної діяльності. Інші структурні одиниці

можуть мати більше або менше самостійності залежно від моделі управління, наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів.

Підсумовуючи наведені підходи, можна стверджувати, що основна філософія стратегічного планування полягає в активній адаптації підприємства до умов середовища та його потреб. Незважаючи на відмінності у підходах, у кожній схемі планування є кілька спільних етапів, які повторюються:

аналіз і оцінка середовища;

визначення конкурентоспроможності;

формулювання місії, цілей і стратегій;

розробка стратегічних і поточних планових документів;

організація виконання планів із використанням відповідних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Такий підхід забезпечує інтеграцію стратегічного управління в загальну систему діяльності підприємства, спрямовану на досягнення довгострокових цілей.

### **1.3 Комунікаційна стратегія, її складові та етапи розробки**

М. Побережна визначає його так: «Комунікаційна стратегія підприємства — це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікаційної стратегії підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові і інші аудиторії, а з іншою, — отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію» [14; с.25]. За Т. Примаком «Маркетингова комунікаційна стратегія — це напрям дій підприємства із забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формування довготривалих партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілення певних цінностей.» [15; с.549],

О. Іссерс підкреслює що комунікаційна стратегія - це план дій розроблений задля досягнення цілі взаємодії, який викликає зацікавленість учасників комунікації, у створенні і розвитку довгих відносин[16; с.177]. Спостерігаємо що автор зробив акцент на довгострокових відносинах. Стратегія по своїй суті - це протяжний у часі процес. Так, комунікаційні стратегії будують на більш протяжний період чи ні, але все одно вони мають свої цілі і стратегія буде розрахована так, аби їх досягти, тобто матиме якусь протяжність в часі. А закладення позитивних відносин з клієнтом є чи найважливішою метою будь-яких комунікацій.

Проаналізувавши все викладене вище, можна сказати, що чіткого і одного для всіх визначення поняття «комунікаційної стратегії» не існує. Кожен дослідник, виділяє і акцентує увагу на різних гранях поняття, залежно від галузі у якій він проводить дослідження, виокремлюючи важливі для нього аспекти.

Незважаючи на різноманіття визначень, можна виокремити спільні елементи, які притаманні всім комунікаційним стратегіям:

рієнтація на зміцнення зв'язків із аудиторією та формування загальної мети комунікації;

плив як на зовнішнє сприйняття компанії, так і на корпоративну культуру;

обудова довготривалих партнерських відносин із клієнтами та партнерами;

творення позитивного іміджу підприємства через різноманітні інструменти й медійні платформи;

айняття своєї ніші на ринку, підтримане аналізом ефективності проведених заходів;

Основна мета комунікаційної стратегії — знайти правильне позиціювання компанії на ринку й донести його до цільових аудиторій через різні канали, інструменти та формати. Це включає роботу з різними платформами як онлайн, так і офлайн, що дозволяє створити привабливий імідж компанії, який транслює її цінності й залучає відповідну аудиторію.

Таким чином, комунікаційна стратегія не обмежується лише впливом на зовнішнє середовище, але й активно впливає на внутрішні процеси компанії,

формує гармонійний і послідовний образ, що сприяє її успіху в довгостроковій перспективі.

З кожним роком ефективність прямої реклами знижується. Наприклад, у 2023 році 31% дорослих американців, які користуються інтернетом, встановили у свої браузери блокувальники реклами, щоб уникнути її перегляду. Близько 75% користувачів [17] соціальних мереж вважають, що обсяг реклами надмірний, а 44% упевнені, що контент, який їм показують, зовсім не відповідає їхнім потребам або інтересам.

Ці фактори значно впливають на ефективність прямої реклами. Хоча вона все ще дає результати, їх якість значно погіршилася у порівнянні з показниками 10–15 років тому. Основна причина цього полягає в перенасиченні ринку пропозиціями, через що споживачі часто не можуть зробити вибір серед великої кількості компаній.

У таких умовах комунікаційна стратегія стає ключовим інструментом, який дозволяє бренду познайомити свою аудиторію з продуктом та заслужити її довіру. Її мета — не завалювати потенційних клієнтів агресивними закликами «Купуйте зараз!», а вибудовувати партнерські стосунки, які базуються на відкритості та взаємній вигоді.

Дослідження споживчої поведінки [18] показують, що від 37% до 82% покупців обирають купувати онлайн у перевірених брендів. Це означає, що велика частина клієнтів не готова робити замовлення в компаній, з якими вони раніше не мали взаємодії. Близько 75% потенційних покупців перед покупкою ретельно аналізують інформацію про компанію: перевіряють її профілі в соцмережах, читають коментарі, переглядають відгуки на незалежних платформах та шукають згадки у ЗМІ.

Час, що проходить від першого знайомства з брендом до покупки, може варіюватися від декількох тижнів до років. Правильно побудована комунікаційна стратегія допомагає постійно утримувати увагу потенційних клієнтів на бренді. У ситуації інформаційного перевантаження це має критичне значення, адже втрата присутності в полі зору аудиторії зводить до мінімуму шанси на покупку.

Проте навіть після першої покупки клієнт ще не обов'язково стає постійним. Статистика показує, що між першою і другою покупками зазвичай проходить близько 47 днів [19]. У цей період компанія повинна підтримувати контакт із клієнтом через соціальні мережі чи цілеспрямовані рекламні кампанії, щоб зміцнити лояльність і стимулювати повторні замовлення.

Комунікаційна стратегія складається з декількох ключових елементів, які забезпечують її ефективність:

ілі (формування чітких цілей є першим і найважливішим етапом, вони можуть охоплювати інформування аудиторії, переконання в перевагах продукту, привернення уваги до бренду чи побудову довіри);

удиторія (глибоке розуміння своєї цільової аудиторії є основою успішної стратегії, оскільки важливо знати, кому адресовано повідомлення, а також враховувати інтереси, потреби та уподобання аудиторії);

овідомлення (суть комунікації полягає у формулюванні чіткого й релевантного повідомлення, яке відповідатиме інтересам цільової аудиторії, а також він повинен бути лаконічним і зрозумілим);

анали комунікації (вибір підходящих каналів для передачі повідомлення є вирішальним, це можуть бути традиційні ЗМІ, соціальні мережі, електронна пошта або навіть особисті зустрічі);

воротний зв'язок (важливо враховувати реакцію аудиторії та використовувати отриманий зворотний зв'язок для коригування стратегії й підвищення її ефективності).

Комунікаційна стратегія є важливим інструментом для досягнення ефективної взаємодії з різними зацікавленими сторонами в бізнесі: клієнтами, партнерами, співробітниками та суспільством. Її ключові напрями:

аркетинг і реклама, що спрямовані на формування бренду, просування продуктів чи послуг і збільшення обсягів продажів;

нутрішні комунікації, які фокусуються на залученні співробітників до процесів компанії, розвитку корпоративної культури та ефективному впровадженні змін;

ублічні відносини (PR), що включають управління репутацією компанії, вирішення кризових ситуацій і покращення іміджу серед громадськості.

Комунікаційна стратегія забезпечує послідовну й ефективну взаємодію, сприяє досягненню поставлених цілей і допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Комунікативна стратегія є системним підходом до організації та реалізації заходів, спрямованих на досягнення комунікаційних цілей бізнесу. Вона включає кілька ключових елементів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні загального успіху.

Визначення цілей.

Цілі — це основа будь-якої стратегії, яка задає напрямок розвитку та допомагає оцінити результати. Вони можуть бути: короткостроковими (наприклад, привернення уваги до запуску нового продукту); довгостроковими (побудова довіри до бренду).

Основні типи цілей включають:

інформування аудиторії про продукти, події чи політики;  
визнання аудиторії у доцільності певних дій або зміні поведінки;  
покращення або підтримка репутації бренду, компанії чи особи.

Аналіз аудиторії.

Глибоке розуміння своєї аудиторії є важливим фактором для ефективної комунікації. Аналіз охоплює:

демографічні характеристики (вік, стать, дохід, рівень освіти);  
психологічні дані (цінності, інтереси, стиль життя);  
поведінкові аспекти (звички, вподобання, моделі поведінки).

Глибокий аналіз ринку та вихідних даних є основою для створення ефективної комунікаційної стратегії. Це дозволяє компанії виявити ключові можливості та ризики, оцінити свою позицію серед конкурентів і краще зрозуміти потреби цільової аудиторії. Основні етапи цього процесу включають: визначення розмірів і характеристик цільових ринків;  
аналіз конкурентів: їхньої потужності, ринкової частки та сильних сторін;

изначення внутрішніх переваг і недоліків компанії;  
ослідження потреб і очікувань цільової аудиторії;  
рогнозування перспектив зростання на обраних ринках.

Аналіз конкуренції та ринкових тенденцій.

На цьому етапі необхідно звернутися до офіційних звітів державних органів та досліджень ринку. Важливо оцінити динаміку розвитку галузі, визначити ключових гравців і зрозуміти їхню частку на ринку. Офіційна фінансова звітність компаній може стати цінним джерелом інформації.

Аналіз присутності в медіа.

Для брендів, які вже діють на ринку, важливо зібрати дані про згадки у ЗМІ, соціальних мережах і пошукових системах. Варто відслідковувати:

ількість згадок;  
хоплення аудиторії;  
ональність згадок (позитивна, негативна, нейтральна).

Відбудова від конкурентів.

Для привернення уваги клієнтів компанії варто застосовувати методи, які роблять їх пропозицію більш привабливою:

ниження ціни — забезпечення конкурентної вартості продукту;  
одана цінність — надання додаткових послуг чи переваг без підвищення ціни, наприклад, салон краси може пропонувати бонусний догляд за шкірою рук разом із манікюром;  
нікальна пропозиція (УТП) — створення продуктів або послуг, які вирізняються на ринку, наприклад, лімітовані серії товарів;  
арантія результату — пропозиція, яка забезпечує досягнення певного результату, наприклад, курс із гарантією працевлаштування.

Ці інструменти допомагають компаніям знайти свою нішу та забезпечити перевагу над конкурентами.

Для брендів, які вже тривалий час представлені на ринку, важливо зібрати дані про всі згадки в медіа, соціальних мережах та пошукових системах. Аналіз

має охоплювати не лише кількість згадок і аудиторію, яку вони охоплюють, але й їх емоційне забарвлення (позитивне, негативне чи нейтральне).

Розробка основного повідомлення.

Основне повідомлення повинно бути максимально зрозумілим, чітким і відповідати інтересам цільової аудиторії. Воно включає три ключові аспекти: ключові тези — це основні ідеї, які компанія прагне донести; тон і стиль комунікації — вибір між офіційним, неформальним, доброзичливим чи серйозним підходом, а також визначення рівня деталізації (короткий чи розгорнутий стиль); нікальна торгова пропозиція (УТП) — елемент, який підкреслює відмінність продукту чи послуги компанії від конкурентів.

Вибір каналів комунікації.

Канали комунікації є засобами донесення основного повідомлення до цільової аудиторії. Найефективнішими можуть бути такі платформи: ас-медіа (телебачення, радіо, друковані видання); цифрові медіа (соціальні мережі, email-розсилки, вебсайти); особисті канали комунікації (персональні зустрічі, телефонні дзвінки, презентації).

Сьогодні бренди мають безліч способів просування, серед яких SEO-оптимізація, публікації у ЗМІ та блогах, контент у соціальних мережах, відео на YouTube та TikTok, розсилки через email або SMS, чат-боти у Telegram, push-сповіщення тощо. Маркетологи виявили, що для залучення клієнта потрібно не менше семи контактів через різні канали. Однотипні повторення, наприклад, одна й та сама реклама, можуть викликати роздратування, тому важливо забезпечити різноманітність комунікацій.

Планування та виконання.

Цей етап передбачає створення чіткої програми дій, що включає: календарний план із зазначенням термінів виконання кожного етапу; призначення відповідальних осіб або команд для реалізації завдань; бюджетування, де враховуються всі витрати на втілення стратегії.

Зворотний зв'язок і корекція.

Моніторинг результатів та отримання відгуків допомагають оцінити ефективність кампанії й удосконалити її. Основні дії: використання методів збору інформації, таких як опитування, інтерв'ю чи аналіз даних; порівняння фактичних результатів із поставленими цілями; аналіз досягнень і помилок для подальшого вдосконалення стратегії.

Рисунок 1. 7 - Традиційна модель комунікації [20]

Увесь процес комунікацій в бізнес середовищі часто відображають за допомогою традиційної моделі комунікації (рис. 1.7), яку запропонував К. Барнлунда, а удосконалив К. Шеннон. Сьогодні цю модель часто використовують відчизнчні вчені.

Однак, варто зазначити, що традиційна модель комунікації не може вважатися універсальною, адже вона орієнтована на масові комунікації та не враховує цілей відправника, індивідуальних характеристик отримувачів, а також не враховує можливі перешкоди під час кодування повідомлень та вибору каналів передачі.



## Висновок до розділу 1

Отож можна зробити висновок, що стратегічне управління є основним інструментом забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах нестабільної ринкової економіки. Розвиток цієї концепції пройшов кілька етапів: від бюджетування та довгострокового планування до сучасного стратегічного управління. Це підкреслює її динамічний характер та адаптацію до зовнішніх викликів і змін середовища.

Головною метою стратегічного управління є створення конкурентних переваг, що забезпечують підприємству стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі. Реалізація цього підходу охоплює весь цикл: від аналізу середовища до впровадження та оцінки стратегій. Важливим елементом цього процесу є врахування невизначеності майбутнього як можливості для розвитку, а також гнучкість і адаптивність систем управління.

Одним із важливих аспектів є стратегічне планування, яке базується на комплексному підході до формування місії, цілей і стратегії підприємства. Сучасні моделі стратегічного планування, зокрема орієнтовані на конкурентоспроможність або подолання “стратегічної прогалини”, спрямовані на адаптацію до умов ринку. Такі моделі дозволяють не лише враховувати зовнішні фактори, але й оптимізувати внутрішні процеси.

Важливою складовою стратегічного управління є комунікаційна стратегія, яка допомагає підприємствам досягати своїх цілей через побудову ефективної взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вона забезпечує формування позитивного іміджу, утримання клієнтської уваги та зміцнення довіри до бренду. Сучасні технології сприяють розширенню каналів комунікації та створенню індивідуалізованого підходу до споживачів.

Незважаючи на складність процесу стратегічного управління, його ключовими принципами залишаються безперервність, орієнтація на результативність і ефективність, а також унікальність підходу для кожної організації. Використання цих принципів дозволяє не лише адаптуватися до змін,

але й формувати нові конкурентні переваги, що забезпечують стійкість та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДМП “ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО” ТА МЕТОДІВ ЙОГО КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

### **2.1 Загальна характеристика ДМП «ІФТКЕ»**

ДМП «ІФТКЕ» було засноване відповідно до рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради № 03346058 від 28 лютого 1996 року та функціонує згідно зі Статутом.

Юридична адреса підприємства: Україна, 76009, м. Івано-Франківськ, вул. Богдана Хмельницького, 59-а.

Підприємство, яке є комунальною власністю, підпорядковується Івано-Франківській міській раді. Виконавчий комітет міської ради контролює його економічні та технологічні показники, а також ефективність використання майна і фінансів через аналіз звітності й реагування на запити депутатів.

ДМП «ІФТКЕ» діє як юридична особа, маючи власний баланс, банківські рахунки, печатки, штампи й фірмові бланки. Підприємство може укласти договори, набувати права, виконувати зобов'язання та брати участь у судових процесах як позивач або відповідач.

Основною метою створення підприємства є забезпечення жителів Івано-Франківської територіальної громади якісними послугами з централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання.

Підприємство здійснює:

иробництво, транспортування й постачання теплової енергії для обігріву приміщень;

бслуговування систем гарячого водопостачання;

озробку технічних умов для підключення нових споживачів;

иготовлення проєктної документації для ремонту та модернізації теплових мереж;

бір і нарахування платежів.

Діяльність ДМП «ІФТКЕ» регулюється ліцензіями на:

иробництво теплової енергії, включно з використанням когенераційних установок і поновлюваних джерел енергії;  
ранспортування теплової енергії через магістральні та місцеві теплові мережі;  
остачання теплової енергії кінцевим споживачам.

Міськрада залишається власником майна підприємства, яке передане в управління на умовах повного господарського відання. Підприємство відповідає за свої зобов'язання в межах закріпленого за ним майна відповідно до чинного законодавства. Володіння, користування та розпорядження цим майном здійснюються у рамках Статуту та законів України.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, чинним законодавством, відомчими нормативними актами, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, а також положеннями статуту. Підприємство підзвітне та підконтрольне Івано-Франківській міській раді та її виконавчому комітету (далі — Уповноважений орган).

Головним управлінським органом підприємства є засновник. Роль засновника виконує територіальна громада міста Івано-Франківська, представлена Івано-Франківською міською радою.

До виключної компетенції засновника входять наступні функції:  
изначення основних напрямів роботи підприємства;  
несення змін і доповнень до статуту, а також коригування статутного капіталу;  
адання дозволу на створення спільних підприємств, включно з іноземними партнерами;  
хвалення рішень щодо реорганізації або ліквідації підприємства;  
озвіл на відчуження або передачу в оренду нерухомого майна, якщо інше не передбачено рішенням засновника;  
озпорядження майном підприємства;  
ирішення інших питань, віднесених до компетенції міської ради законодавством або статутом.

Керівництво ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» здійснює директор, який призначається на посаду відповідно до розпорядження міського голови міста Івано-Франківська.

Директор підприємства має право приймати самостійні рішення з усіх питань, які не належать до компетенції засновника чи уповноваженого органу відповідно до чинного законодавства та статуту. Його ключові обов'язки включають:

правління фінансами та майном підприємства відповідно до положень статуту та чинного законодавства;

операційна діяльність, зокрема: укладання договорів та інших правочинів; оформлення довіреностей; відкриття та закриття рахунків у банківських установах;

дміністративно-управлінські функції, такі як: видання наказів, розпоряджень та інших документів у межах своєї компетенції; контроль за виконанням виданих документів; надання обов'язкових до виконання вказівок працівникам і структурним підрозділам;

адрове управління, яке включає: затвердження посадових інструкцій; прийняття та звільнення працівників.

Організація управління підприємством складається з виробничих і функціональних структурних підрозділів. Детальна схема організаційної структури подана в додатку.

До функціональних підрозділів апарату управління входять:

иконавчий директор;

аступник директора з фінансів, у підпорядкуванні якого знаходиться планово-економічний відділ;

адник директора, який напряму підпорядковується керівнику підприємства

Відповідно до затвердженої організаційної структури ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» (додаток) є структурні підрозділи, що безпосередньо підпорядковані директору підприємства, а саме :

ридичний відділ;

ухгалтерія на чолі з головним бухгалтером;

правління з реалізації продукції та роботи з абонентами в складі: абонентського відділу; відділу реалізації продукції; служби метрології та теплотехнічної інспекції; групи по роботі з боржниками.

дміністративно-господарський відділ в складі: канцелярії; господарської дільниці;

лужба охорони праці;

лужба економічної безпеки;

ідділ кадрів;

ідділ матеріально-технічного постачання;

Т-відділ.

Завдання юридичного відділу полягає в організації правової діяльності підприємства. Основна мета цього відділу — забезпечення правильного застосування, дотримання й виконання всіх положень законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства.

Керівництво виробничими підрозділами здійснює головний інженер підприємства разом зі своїм заступником. Вони підпорядковуються виконавчому директору.

Заступнику головного інженера підпорядковуються:

оловний енергетик, у складі:

лужби експлуатації, ремонту електроустаткування, КВПіА та зв'язку;

Служби з обслуговування КГУ;

Електровимірювальної лабораторії;

лужба експлуатації, у складі:

иробничо-технічного відділу;

варійно-диспетчерської служби;

азової служби;

імічної лабораторії;

еплових районів;

ільниці з обслуговування котелень, теплових мереж, внутрішньобудинкових

систем теплопостачання житлових будинків, яке здійснюється від джерел (котелень) згідно Договору спільної діяльності та котельні на вул. Індустріальна,34а;

лужби метрології та теплотехнічної інспекції.

Основними завданнями теплових районів є:

иробництво і постачання теплової енергії для різних категорій споживачів, включаючи населення, бюджетні установи та інших замовників;

фективна експлуатація обладнання котелень, центральних теплових пунктів (ЦТП), теплових мереж, що сприяє зниженню витрат і підвищенню надійності систем;

озробка організаційно-технічних заходів, спрямованих на:

ідвищення надійності роботи обладнання;

корочення втрат теплової енергії;

аціональне використання енергоресурсів;

онтроль витрат ресурсів, включаючи паливо, електроенергію та воду, відповідно до встановлених норм і лімітів;

еконструкція та впровадження нових технологій для модернізації об'єктів теплопостачання, а також підготовка інфраструктури до осінньо-зимового періоду.

Функції дільниці з обслуговування:

бслуговування теплових мереж і об'єктів (котелень і ЦТП), їх підготовка до експлуатації в холодний період, зокрема котельні за адресою вул. Індустріальна, 34а;

ехнічне обслуговування систем опалення житлових будинків відповідно до договорів з управляючими компаніями.

Для забезпечення сталого функціонування теплових районів та дільниць підприємство має у своєму складі:

- Аварійно-диспетчерську службу;
- Ремонтно-механічний цех;
- Автотранспортний цех.

Ремонтно-механічний цех є важливим структурним підрозділом підприємства, основне завдання якого полягає у виконанні ремонтних робіт тепло-механічного обладнання котелень, центральних теплових пунктів (ЦТП) і тепломереж. Цех забезпечує реалізацію планових завдань, зниження витрат на ремонт без втрати якості, ефективне використання матеріальних ресурсів і фондів. Діяльність підрозділу включає також контроль за правильною технічною експлуатацією обладнання, участь у розробці планів технічного розвитку виробництва, модернізації обладнання, а також вивчення причин зношування, аварій і травматизму на виробництві.

Управління персоналом передбачає вплив управлінців на забезпечення організації кадрами, їх розвиток і підвищення ефективності кадрового потенціалу. Сьогодні управління персоналом розглядається як самостійна сфера знань, яка включає принципи та підходи до управління людськими ресурсами, оскільки саме люди є ключовим ресурсом для організації, навіть на тлі технологічного прогресу.

На підприємстві управління персоналом є складним і специфічним процесом через особливості організаційної структури та специфіку діяльності компанії. Як показано в Додатку 1, організаційна структура підприємства має лінійний характер. Такий тип структури характеризується певними перевагами, але також має свої обмеження.

#### Переваги:

ростота взаємодії між підрозділами завдяки використанню єдиного каналу зв'язку;

днність і зрозумілість наказів від керівництва до виконавців;

ітке закріплення відповідальності керівника за підсумки діяльності свого підрозділу;

перативність у прийнятті управлінських рішень;

авдання та доручення, отримані працівниками, мають взаємозв'язок і підкріплені необхідними ресурсами.

#### Недоліки:

исокі вимоги до керівника, який повинен мати широкий спектр знань і досвіду в різних управлінських функціях та напрямках діяльності, що може обмежувати його здатність ефективно управляти організацією;  
 еревантаженість інформацією через великий обсяг документів, а також значну кількість контактів із працівниками, керівництвом та суміжними організаціями;  
 ідсутність спеціалізованих працівників для виконання окремих функцій управління та планування.

Цей тип організаційної структури обумовлений специфікою роботи підприємства. Як зазначалося раніше, компанія має статус комунального підприємства та займається постачанням тепла і гарячої води. Такий вид діяльності вимагає точності та дотримання встановлених процедур, без необхідності творчого підходу. Кожен підрозділ та окремий працівник отримує конкретні завдання, які слід виконати. Тому управління персоналом у цьому випадку більше зводиться до постановки завдань і контролю за їхнім виконанням. Інформацію про кількість працівників наведено в таблиці 2.1 .

Впродовж 2023 року відбулося зменшення чисельності працівників підприємства на 3 особи у зв'язку з вдосконалення організаційної структури та ефективної організації трудового процесу та зменшення витрат на утримання персоналу. Середньооблікова чисельність працівників в 2023 році становила 443 особи. Середньомісячна заробітна плата по підприємству за 2023 рік зросла у порівнянні з 2022 роком у зв'язку з приведенням заробітної плати до вимог Галузевої угоди.

Таблиця 2.1 - Інформація про трудові ресурси підприємства [21]

Показник	Факт 2022 року	Факт 2023 року	Відхилення
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб			
в тому числі ІТП та АУП			
2. Середньомісячна заробітна плата одного			

працівника, грн.			
в тому числі ІТП та АУП			

Для аналізу конкурентної позиції підприємства було використано матрицю «Мак Кінсі». Матриця розроблена спеціалістами "Дженерал Електрик" та консалтинговою фірмою "Мак Кінсі". Для точнішого вимірювання потенціалу привабливості та конкурентоспроможності в матриці взято до уваги набір критеріїв. У результаті отримано двомірну систему класифікації, подібну до матриці БКГ: три рівні привабливості ринку і три рівні конкурентоспроможності. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції підприємства.

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони:

- 1) квадрати 1, 2, 3 – зона росту (зелена зона);
- 2) квадрати 4, 5, 6 – зона вибіркового росту (жовта зона);
- 3) квадрати 7, 8, 9 – зона збору урожаю (червона зона).

Методика передбачає:

1) визначення індексу привабливості ринку за кожним напрямком діяльності;

обчислення індексу конкурентоспроможності за формулою;

3) формування поля матриці, яке ділять на 9 рівних квадратів (осі привабливість ринку і конкурентоспроможність товару від 0 до 5, з поділом 0, 1,6, 3,2, 5). Розміщення напрямку діяльності відбувається відповідно розрахунків, після чого відбувається визначення стратегії.

		Конкурентоспроможність		
		висока	середня	низька
Привабливість ринку	висока	<b>Стратегія захисту позицій:</b> концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення виробництва	<b>Стратегія розвитку:</b> посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
	низька			

середня	<b>Стратегія розвитку:</b> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<b>Стратегія збору урожаю:</b> пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
низька	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	<b>Стратегія збору урожаю:</b> короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	<b>Стратегія елімінації:</b> припинення інвестування; виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Рисунок 2.8 - Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі»[22]

Підприємство має один напрямок діяльності А. За наведеними даними необхідно побудувати матрицю Мак-Кінсі, проаналізувати ринкові позиції підприємства А і запропонувати ефективні маркетингові стратегії для підприємства. У таблиці 2.2 наведено оцінку показників, що була проведена за допомогою опитування керівника планово-економічного відділу.

Розв'язування:

1) індекс привабливості ринку:

І привабливості А =  $0,2*2+0,1*4+0,4*2+0,2*3+0,1*2= 2.4$

2) обчислюється індекс конкурентоспроможності за формулою:

І конкурен. =  $0,45*3+0,1*2+0,1*3+0,2*3+0,1*4+0,05*2= 2,95$

Таблиця 2.2 - Оцінка показників підприємства

Показник	Коефіцієнт вагомості	Ранг
	А	А
<b>І. Привабливість ринку:</b>		
1. Місткість ринку		
2. Темп росту ринку		
3. Рівень конкуренції		
4. Технологічна укомплектованість		
5. Схильність до інфляції		

II. Конкуентоспроможність підприємства		
1. Ринкова частка		
2. Якість товарів		
3. Темп росту ринкової частки		
4. Імідж		
5. Сукупні витрати		
6. Ефективність реклами		

Джерело: сформовано автором

3) розміщення підприємства відповідно розрахунків на полі матриці та визначення стратегії.

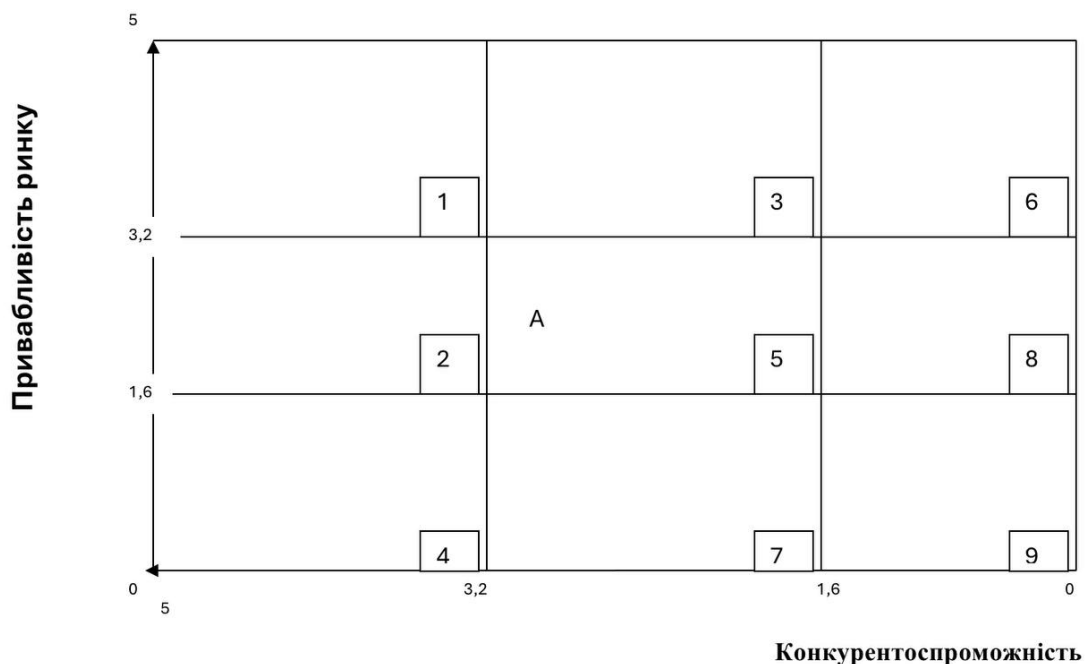


Рисунок 2.9 - матриця Мак-Кінсі

Джерело: сфориювано автором на основі розрахунків і джерела [22]

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство (літера А) знаходиться в межах квадрату 5, а саме зони вибіркового розвитку. Необхідно застосовувати стратегію вибіркового розвитку.

Також не варто забувати про аналіз клієнтської бази. На жаль, підприємство не використовує систему CRM, що дало б змогу краще оцінити статистику даних щодо клієнтів та оптимізувати роботу з ними. Однак, опираючись на інформацію, що надало підприємство, можна сказати, що найбільший відсоток послуг у структурі реалізації теплової енергії належить населенню -73% та юридичним особам, які фінансуються з бюджетів усіх рівнів, 23%, іншим споживачам, 4%, що зображено на рисунку 2.10.

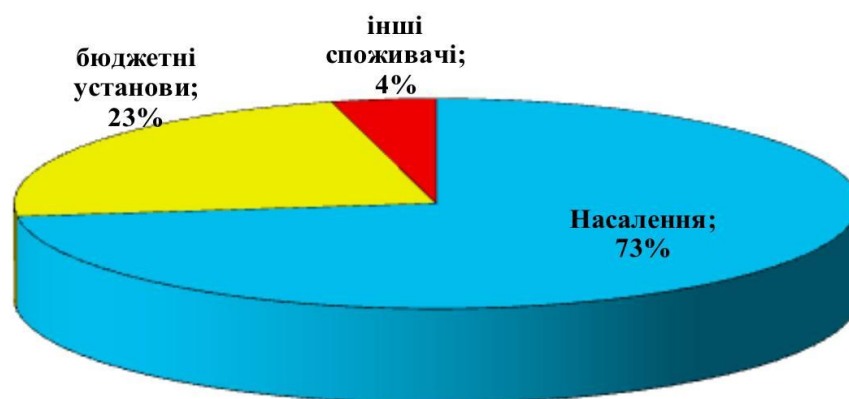


Рисунок 2.10 - Розподіл споживачів теплової енергії по категоріях за підсумками 2023 року [23]

Теплова енергія для опалення приміщень, установ і організацій та квартир мешканців м. Івано-Франківська складає в структурі загальної реалізації теплової енергії за 2024 рік близько 99,3%. За останні роки значно зменшилася складова гарячої води і пари. Інформація про кількість споживачів серед населення за останні 3 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості клієнтів серед населення [23]

Параметр			
Кількість будинків з централізованим тепlopостачанням	636		
Кількість квартир з нарахуванням за постачання теплової енергії			
Площа технічного обслуговування тис. м <sup>2</sup>			727,00

Як можна помітити за даними таблиці 2.3 кількість будинків з централізованим тепlopостачанням як і кількість квартир з нарахування за постачання теплової енергії, а також площа технічного обслуговування з кожним роком зменшується, що можна пояснити переходом клієнтів з централізованого тепlopостачання на індивідуальне.

Ту саму динаміку можна побачити і в (таб. 2.4), де наведено обсяг наданих послуг в натуральних показниках та вартісному виразі.

Таблиця 2.4 - Обсяг наданих послуг (грн. з ПДВ) [23]

Найменування за видами робіт	Од. вим.	2019 р. факт	2020 р. факт	2021 р факт	2022 р. факт	2023 р факт	2024р план
Теплова енергія, її виробництво, транспортування, постачання та послуги з централізованого опалення та централізованого гарячого водопостачання	тис. грн.						4
	тис. Гкал						0
Інша діяльність, неліцензійна діяльність	тис. грн.						

За даними таблиці 2.4 можна побачити, що кількість теплової енергії в тис. Гкал, яку надає підприємство, з кожним роком зменшується (окрім 2021р), однак обсяг тих самих послуг в тис.грн. збільшувався до 2022 р., що можна пояснити зростанням цін на дані послуги. Такі високі показники в тис.грн. за 2022 р. можна пояснити початком повномасштабної війни та різким падінням гривні на валютному ринку, що призвело до високої інфляції.

Також була проаналізована динаміка доходів, витрат, збитковості підприємства за 5 останніх років (таб. 2.5). В таблиці наведені дані доходи та витрати без ПДВ.

Таблиця 2.5 — Динаміка доходів, витрат, прибутковості/збитковості підприємства (тис. грн.) »[21]

Показники	Факт 2019 р.	Факт 2020 р.	Факт 2021 р.	Факт 2022 р.	Факт 2023 р.	План на 2024р.
<b>Доходи всього, (без ПДВ)</b>					<b>,0</b>	<b>,0</b>
від основної діяльності						
від іншої						1

діяльності						
<b>Витрати всього, (без ПДВ)</b>			<b>754 378.0</b>		<b>785 104,0</b>	<b>786 000,0</b>
від основної діяльності			705 625.0		719 641,0	720 000,0
від іншої діяльності			48 753.0		65 463,0	66 000,0
<b>Фінансовий результат (чистий)*</b>						
Прибуток			123 384			
Збиток			-			48 250,0

За результатами таблиці можна помітити, що підприємство не дивлячись на те, що з 2021 року його доходи зросли порівняно з попередніми рокам, все одно залишається збитковим, якщо не враховувати той самий 2021 р. Можна також помітити, що з кожним роком цей збиток трохи зменшується, але все ще залишається доволі великим і потребує певних заходів щодо його зменшення.

## **2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є важливим елементом стратегічного управління та планування, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін, уникати ризиків і використовувати можливості. Для аналізу цих середовищ є безліч різних методик, наприклад, усім відомі SWOT-аналіз та PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, які будуть проведені в цій роботі, та ще багато інших досліджень.

Одним могутнім інструментом при систематичній діагностиці середовища є модель конкурентних сил професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера.

П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, – це:

- онкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- овари-замінювачі.

Конкуренція між виробниками даної галузі: конкурентів державного типу у нашому місті немає. Лише досліджувана компанія надає комунальні послуги з постачання теплової енергії. Однак є багато приватних підприємств що займаються постачанням електроенергії та газу і тим самим можуть надавати теплу воду та опалення як, наприклад «Твій газзбут». Також є компанії-конкуренти з теплопостачання по області, по типу «Калуська енергетична компанія». Однак її можна поки що рахувати потенційним конкурентом, оскільки на цей час послуги з теплопостачання вона надає лише в м. Калуш. Серед підприємств, що являються саме теплопостачальними організаціями є: Товариство з обмеженою відповідальністю «Станіславська теплоенергетична компанія», Відокремлений підрозділ «Бурштинська тепла електрична станція» ПАТ «ДТЕК Західенерго» «Калуська енергетична компанія». Компаній, що займаються постачанням газу лише по всій Україні є 43, наприклад, «Юніверс газ», «Гласкомерц», «Світлогаз», «Свій» і тд. Багато з них надає і послуги з електропостачання, що теж може замінити послуги досліджуваної компанії. Газопостачальні компанії, що діють тільки на території Івано-Франківська це ТОВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКГАЗ ЗБУТ» та ТОВ «ГАЗСЕРВІСТРЕЙД».

Загроза появи нових конкурентів: така загроза реальна, якщо ми говоримо про приватні компанії. Однак це більше загроза для інших приватних підприємств, ніж для ДМП «ІФТКЕ», оскільки більшість клієнтів просто не можуть перейти на індивідуальне опалення та користуватися послугами приватних компаній. А створення іншого державного приватного підприємства з теплопостачання є просто недоцільним.

Постачальники: постачальником в даній ситуації виступає досліджувана компанія, а от виробником чи краще сказати видобувником є держава, що має дуже великий вплив на дане підприємство як в ролі постачальника так і в ролі регулюючої сили.

Сила інших зацікавлених осіб: що стосується дії даної сили на підприємство, найбільшу увагу слід приділити державі. Оскільки досліджуване підприємство є комунальним, тобто належить до державної власності, воно не

може самостійно регулювати терміни надання своїх послуг. Рішення про початок та закінчення опалювального сезону приймається виконавчими органами відповідних сільських, селищних та міських рад або місцевими державними. Також рішення регулятора Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), передала повноваження з регулювання діяльності підприємств теплокомуненерго (ТКЕ) органам місцевого самоврядування. Тобто формуванням тарифів на тепло займається місцева влада, а це означає, що досліджуване підприємство також не має конкурентних переваг, щодо регулювання цін на свої послуги.

Економічні можливості споживачів: більша кількість клієнтів є державні установи та люди, що проживають у старих багатоквартирних будинках. Якщо говорити про державні установи різні підприємства, то у них достатньо економічних можливостей і просто немає причин переходити на індивідуальне опалення. Однак у населення, що користується послугами досліджуваного підприємства в більшості своїй відсутності великі економічні можливості, оскільки в загальному підсумку послуги даного підприємства дорожчі, ніж послуги приватних підприємств, але клієнти не можуть дозволити собі перейти до інших постачальників, оскільки цей перехід є дороговартісним. Звичайно дороговартісність індивідуального опалення не єдина причина, чому люди можуть не переходити до інших підприємств. Також можуть бути заборони від держави чи забудовника на заміну обладнання.

Товари-замінювачі: такими товарами є індивідуальне опалення, а також бойлери, що нагрівають воду, та електричні обігрівачі чи батареї. Два останніх прилади доволі поширені для використання у приватного сектору.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство, була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії (таб. 2.6). Потрібно було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильно – 5, помірно – 4, посередньо – 3, слабко – 2, майже не виявляється – 1), а також тенденцію впливу даного критерію як позитивного чи

негативного (привласнення знаків «+» чи «-»). Оцінка значущості кожної сили для даного підприємства відбувалася шляхом привласнення йому певної ваги від 0 до 1. Вага залежить від багатьох зовнішніх факторів і від специфіки самого підприємства. Оцінювання ступеня впливу та ваги показників проводилося керівником планово-економічного відділу.

Таблиця 2.6 - Вплив сил конкуренції на діяльність компанії

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Стабільна необхідність в даних послугах в холодний період року		
	Чутливість споживачів до ціни		
		I=+0,3	
Виробники	Велика кількість конкурентів приватного сектору		
	Відсутність конкурентів державного типу		
	Відсутня можливість користуватися послугами в будь-який час		
	Затрати на перехід на індивідуальне опалення		
	Перевага конкурентів у можливості саморегуляції, що дає їм більшу можливість до маневру, гнучкості та пристосування до змін		
		I=-0,096	
Товари замітники	Дають можливість користуватися послугами в будь-який час		
	Затрати на перехід до товару замітника		
	Якість та ефективність товару-замінника		
	Рівень цін на товари-замінники		
		I=-0,8	
Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Постачальники	Ступінь залежності від постачальника		
	Можливість зміни постачальника		
Нових учасників ринку	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій		
	Наявність високих вхідних бар'єрів		
		I=-0,15	
Інших зацікавлених осіб	Гарантія подальшого існування досліджуваного існування підприємства завдяки державі		
	Неможливість самостійно керувати тарифною та ціновою політикою		
	Антимонопольне регулювання		
	Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку у високотехнологічного сектора економіки		
		I=-0,5	

Джерело: сформовано автором

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином було отримано загальну оцінку за фактором  $I_{ij} = 0,3 - 0,096 - 0,8 - 0 - 0,15 - 0,5 = -1,25$

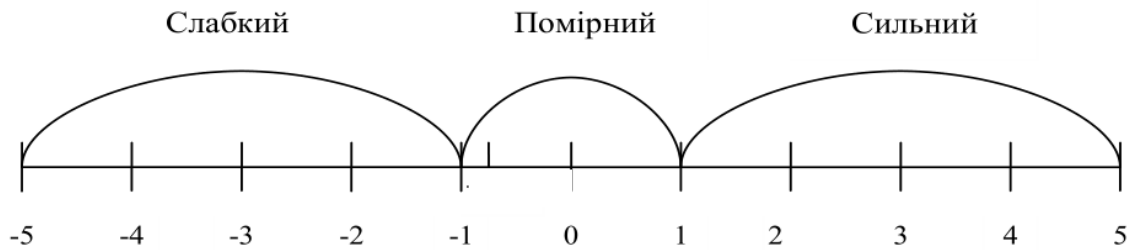


Рисунок 2.11 — Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил: -1,25. За шкалою оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства ДМП «ІФТКЕ» знаходиться в слабкій позиції. Цю область ще називають «Похмуро» і вона має наступну характеристику: досить сильний конкурентний вплив, зумовлений кризовими явищами в галузі, які наносять шкоду окремим елементам підприємства або системі в цілому та при несвоєчасній реакції на ці чинники відповідними заходами – можуть призвести до його занепаду.

Найбільший негативний вплив несуть товари замітники, оскільки вони мають надзвичайно велику перевагу в економії у перспективі, а також дають можливість самостійно регулювати теплопостачання. Основна клієнтська база досліджуваного підприємства це жителі міста і саме вони найбільш схильні зі всіх категорій клієнтів переходити на товари замітники, що веде до неприємних наслідків.

Також негативно впливає сила інших зацікавлених осіб, а саме органи міської влади, оскільки вони керує діяльністю підприємства і встановлюють обмеження, що вигідні саме державі, однак не вигідні для розвитку підприємства. Хоча варто зазначити, що також держава гарантує існування даного підприємства, оскільки міська влада зобов'язана задовільнити людську потребу в тепло- та водопостачанні.

Єдиною силою, що діє позитивно, є клієнти, а саме їх потреба в тепло- та водопостачанні. Саме через цю необхідність громадяни не можуть відмовитися від послуг підприємства, однак деякі з них все ж таки можуть перейти на товари замітники через загальні великі витрати, що можна зменшити, якщо перейти на індивідуальне опалення.



Рисунок 2.12 — Графічне зображення дії конкурентних сил ДМП «ІФТКЕ»  
Джерело: сформовано автором

Також при дослідженнях зовнішнього та внутрішнього середовищ неможливо обійтися без проведення PEST-аналіз (таб 2.7), сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Political - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Таблиця 2.7 - Оцінка ймовірності змін та фактичної значимості факторів

Група факторів	Вплив фактору	Ймовірність зміни фактору			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		Експерт	Експерт	Експерт		
Політичні фактори						
Політична стабільність						0,65
Наявність військових конфліктів						1,09

Загроза зруйнування приміщень і обладнань під час військових конфліктів						1,2
Рівень підтримки зі сторони держави						0,93
Економічні фактори						
Економічний стан країни						1,01
Рівень безробіття						0,62
Ріст ціни на обладнання та інші складові						1,28
Рівень інфляції						0,67
Соціальні фактори						
Чисельність населення						0,67
Рівень добробуту населення						0,74
Технологічні фактори						
Рівень амортизації						0,65
Рівень інноваційності						0,65
Застарілий тип обладнання						0,74
Використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами						0,67
Сума	11				11,2	

До кожного фактору спершу було обрано певні чинники, а потім проводилася оцінка ймовірності зміни кожного чинника за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальна, 5 – максимальна вірогідність зміни чинника зовнішнього середовища. Оцінка була проведена групою співробітників планово-економічного відділу, що мають достатній досвід роботи в галузі. В окремому стовпці таблиці розраховане середнє арифметичне значення оцінок усіх експертів.

Після завершення всіх розрахунків усі отримані дані оформляються у вигляді зведеної матриці (табл. 2.8), у якій чинники розміщуються в порядку зменшення своєї значущості

Таблиця 2.8 - Зведена матриця PEST-аналізу

<b>Політичні фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Технологічні фактори</b>	<b>Вага</b>
Загроза зруйнування приміщень і обладнань під час військових конфліктів	1,2	Застарілий тип обладнання	0,74
Наявність військових конфліктів	1,09	Використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами	0,67
Рівень підтримки зі сторони держави	0,93	Рівень амортизації	0,65
Політична стабільність	0	Рівень інноваційності	0,65
<b>Економічні фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Соціальні фактори</b>	<b>Вага</b>
Ріст ціни на обладнання та інші складові	1,28	Рівень добробуту населення	0,74
Економічний стан країни		Чисельність населення	
Рівень інфляції			
Рівень безробіття			

Джерело: сформовано автором

Найбільшу вагу мають економічні та політичні фактори, найменший ж вагу мають соціальні фактори. Тож слід розробити плани реакції та дій на зміни в цих двох сферах, щоб підприємство стало більш гнучким та менше піддавалося впливу змін в ц сферах. найбільший вплив має економічна сфера та її фактори, тож саме реагуванню на зміни в економічній сфері варто приділити увагу

Єдиною силою, що діє позитивно, є клієнти, а саме їх потреба в тепло- та водопостачанні. Саме через цю необхідність громадяни не можуть відмовитися від послуг підприємства, однак деякі з них все ж таки можуть перейти на товари заміники через загальні великі витрати, що можна зменшити, якщо перейти на індивідуальне опалення.

Shell/DPM (Directional Policy Matrix) є інструментом стратегічного аналізу та управління, який застосовується для оцінки і розробки бізнес-портфеля організації. Ця модель, створена компанією Shell, виступає адаптованим варіантом матриці BCG (Бостонської консультативної групи). Основна мета методу — аналіз стратегічних бізнес-одиниць (СБО) за двома ключовими параметрами: привабливість ринку та конкурентна позиція компанії.

Основними критеріями є привабливість ринку, що характеризує, наскільки перспективним і вигідним є конкретний ринок для ведення бізнесу, а

також конкурентна позиція, що демонструє, наскільки сильною є позиція компанії на певному ринку.

Після визначення критеріїв проводиться оцінювання кожної СБО за кожним із них. Для цього використовується шкала, наприклад, від 1 до 5, де 1 означає найнижчий рівень, а 5 — найвищий. Результати дозволяють розташувати стратегічні бізнес-одиниці в матриці, де комбінація «привабливість ринку — конкурентна позиція» визначає можливі стратегії для кожної з них. Обрані критерії були оцінені методом опитування працівників планово-економічно відділу та вичислення середньо арифметичної оцінки (таб.

Таблиця 2.9 - Оцінка критеріїв

Критерії	Оцінка
Привабливість ринку	
Розмір ринку	
Темпи зростання ринку	
Прибутковість галузі	
Рівень конкуренції	
Рівень технологічних змін	
Конкурентна позиція	
Частка ринку	
Лояльність клієнтів	
Рівень витрат	
Інноваційний потенціал	
Якість продукції або послуг	

Отож, за результатами оцінки критеріїв можна побачити, що привабливість ринку збрала 16 балів з 25, що говорить про середню привабливість. А критерії конкурентоспроможності отримали 12 балів з 25, що говорить про середню конкурентну позицію.

Якщо ці результати перенести в матрицю моделі Shell/DMP (рис. 2.13 ), то можна побачити, що підприємство попадає в клітинку «Обережне продовження». Позиція “Обережно продовжувати бізнес” – компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку. Можливі стратегії для даної позиції є наступними: обережне інвестування за умови

впевненості у швидкій віддачі, а також постійний аналіз економічного становища підприємства.

Конкурентоспроможність	Низька	<b>Вихід з ринку</b>	<b>Повільне звертання операцій</b>	<b>Посилення позицій або вихід</b>
			<b>Обережне продовження</b>	
	Середня	<b>Повільне звертання операцій</b>	<b>Обережне продовження</b>	<b>Посилення активності</b>
			<b>Зростання</b>	
	Висока	<b>Акумуляція прибутку</b>	<b>Лідер</b>	<b>Лідер</b>
			<b>Лідер</b>	
		Погані	Середні	Хороші

Перспектива розвитку ділового сектора

Рисунок 2.13 - Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM) [24]

Не менш важливим є проведення SWOT-аналізу. Використання методики SWOT-аналізу як інструменту дає можливість формування візії становлення певного господарюючого об'єкта у конкретному конкурентному середовищі. Відповідно до пропонованого підходу необхідно провести оцінку переваг і недоліків, які фіксують стан досліджуваного об'єкта на внутрішньому ринку, після чого необхідно визначити загрози та можливості і встановити взаємозв'язок між цими чотирма факторами. Ці дії сприятимуть виявленню напрямів удосконалення організаційно-економічного процесу діяльності ДМП «ІФТКЕ».

Для пороведення аналізу було опитано працівників планово-економічного відділу підприємства на предмет того, які саме переваги, можливості, недоліки та загрози для їх підприємства вони бачать та було запропоновано оцінити кожен із факторів відповідно до вибраної системи оцінювання, що зображено у наступних таблицях.

Таблиця 2.10 - Матриці SWOT-аналізу функціонування ДМП «ІФТКЕ»

Внутрішнє середовище діяльності	Зовнішнє середовище діяльності
Переваги: 10 ідсутність конкурентів на місцевому	Можливості: 8 1. підвищення рівня кваліфікації працівників

<p>рівні наявності власних транспортних засобів; висока якість надання послуг; наявність висококваліфікованого персоналу алагодженість робочих процесів</p>	<p>2. розвиток комп'ютеризації; 3. поступова або суцільна заміна обладнання</p>
<p>Недоліки:12 ік обладнання ГТП та пов'язаний з цим технічний стан і технологічні можливості ідсутність добре пропрацьованої діяльності управління персоналом; астосування застарілих програм для бухгалтерської та інших діяльностей астарілі бізнес-процеси</p>	<p>Загрози:24 ростання вартості енергоносіїв естабільність, циклічні спади та інфляційні процеси в економіці ідключення споживачів від мереж центрального опалення міна політичної ситуації в країні агрози руйнувань тепломереж через погодні умови чи форс-мажорні обставини зростання тарифів на теплову енергію</p>

Джерело: сформовано автором

I квадрант: Переваги - Можливості

Цей квадрант спрямований на розвиток сильних сторін підприємства через реалізацію можливостей зовнішнього середовища. Для ДМП «ІФТКЕ» це може включати:

провадження сучасних технологій для підвищення енергоефективності;

озширення клієнтської бази через інформування про екологічні переваги централізованого тепlopостачання;

часть у міжнародних проєктах та залучення грантів для модернізації інфраструктури.

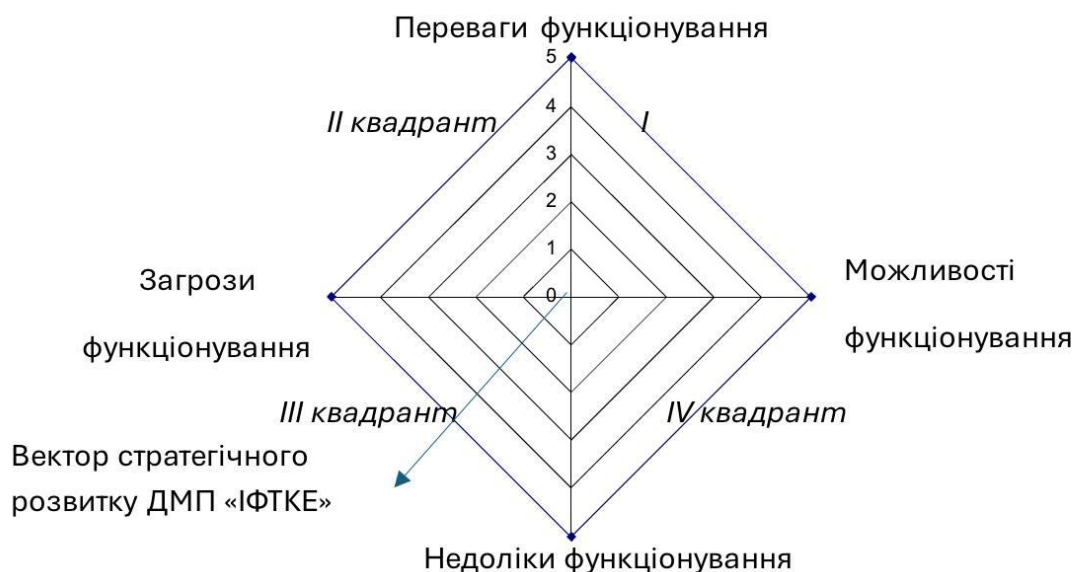


Рисунок 2.14 - Візуалізація вектора стратегічного розвитку ДМП «ІФТКЕ»

Джерело: сформовано автором

II квадрант: Переваги - Загрози

Орієнтований на використання сильних сторін для подолання або зменшення негативного впливу загроз. Для ДМП «ІФТКЕ» це може бути: моніторинг змін у законодавстві щодо теплопостачання та своєчасна адаптація до нових вимог; інвестиції у розвиток власних інженерних рішень для зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

III квадрант: Загрози - Недоліки («кризове поле»)

Цей квадрант вказує на необхідність активної роботи з покращення конкурентного потенціалу. Дії для ДМП «ІФТКЕ»: провадження системи контролінгу для ефективного управління ресурсами; підвищення кваліфікації персоналу для оптимізації робочих процесів; активне залучення інвестицій для оновлення зношеної інфраструктури.

IV квадрант: Недоліки - Можливості

Зосереджений на усуненні слабких сторін підприємства через використання зовнішніх можливостей. Це може включати:

апровадження сучасних інструментів менеджменту, наприклад, автоматизації обліку та звітності;

еалізацію проєктів із залученням міжнародних партнерів для навчання персоналу і впровадження нових технологій.

Для проведення аналізу запропоновано оцінити кожен фактор згідно його проявленості на наступних рівнях:

Мега-рівень: Світові тренди та стандарти.

Макро-рівень: Європейські нормативи та екологічні вимоги.

Макро-мезо-рівень: Регіональні союзи та міждержавна співпраця.

Мезо-рівень: Національне законодавство й державна політика.

Мікро-рівень: Внутрішня організація підприємства та управління.

Нано-рівень: Локальні процеси ЗЕД і технічні інновації на рівні підсистем.

Матриці оцінки елементів SWOT-аналізу знаходяться в додатах.

Згідно проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство попадає в III квадрант «Загрози – Недоліки» («кризове поле») (рис.2.14) актуалізує потребу в побудові дієвої системи контролінгу на ДМП «ІФТКЕ» та активізації нарощення конкурентного потенціалу.

### **2.3 Аналіз методів комунікаційної політики підприємства**

У даному підрозділі розглянуто методи комунікацій з клієнтами, що використовується даним підприємством, а також детально проаналізовано різні канали комунікації, що використовуються ДМП «ІФТКЕ». Досліджуване підприємство використовує доволі поширені для його напрямку діяльності методи комунікацій, а саме:

- особистий кабінет на інтернет-сторінці підприємства;
- квитанції;
- кол-центр.

А також планується впровадження СМС-інформування споживачів.

Щоб увійти в особистий кабінет, необхідно перейти на офіційний сайт підприємства [25] та обрати розділ «Споживачам» і натиснути одну з кнопок: «Подати показники» або «Дізнатись заборгованість». На новій сторінці, яка відкривається після вибору кнопки, користувач повинен пройти процес реєстрації для доступу до функціоналу особистого кабінету (рис. 2.15). У цьому кабінеті клієнти можуть подавати показники лічильників або переглядати інформацію про заборгованість. Сайт підприємства також надає доступ до актуальних новин для споживачів, відомостей про вакансії, графіки роботи, контактні дані, місцезнаходження та інформацію про партнерів компанії. Важливі технічні запитання щодо функціонування особистого кабінету можна направляти на електронну адресу [site@tke.if.ua](mailto:site@tke.if.ua).

#### Споживачам



##### Як оформити субсидію онлайн у «Дії»

07.12.2021 Від 29 листопада на порталі "Дія" з'явилося 7 нових соціальних послуг, зокрема серед них і оформлення субсидії. Це друга за популярністю послуга в Україні. Як

[ПОВНІСТЮ »](#)



##### Нові правила призначення субсидії

12.05.2021 У Постанові КМУ № 420 від 14 квітня 2021 року, в яку внесли зміни до Положення про порядок призначення житлових субсидій, йдеться, що з

[ПОВНІСТЮ »](#)

Подати  
показники

Дізнатися  
заборгованість

Рисунок 2.15 – Інтерфейс сайту ДМП «ІФТКЕ» [25]

Підприємство також активно веде сторінку у Facebook, де публікуються новини, важлива інформація та здійснюється взаємодія з клієнтами. Ще одним із засобів комунікації є квитанція на оплату, у якій вказуються загальний борг, заборгованість за конкретний місяць, чинні пільги, тарифи, перелік послуг, а також контактна інформація компанії. Додатково на квитанції містяться дані про клієнта, як-от адреса, кількість осіб, що проживають за цією адресою. Кол-центр підприємства працює за графіком, зазначеним на сайті, і забезпечує якісне обслуговування клієнтів операторами, які надають необхідну інформацію. Крім

того, діє аварійно-диспетчерська служба, яка працює цілодобово. Співробітники забезпечені корпоративними телефонами для виконання робочих дзвінків.

Компанія має намір розширити методи комунікації шляхом впровадження СМС-розсилки, яка працюватиме за аналогією з мобільними операторами. Клієнти отримуватимуть повідомлення на мобільні телефони з інформацією про заборгованість, обсяги спожитої теплової енергії та інші важливі дані. Такий підхід сприятиме підвищенню оперативності інформування споживачів, зменшенню кількості пропущених платежів і створенню більш прозорої системи взаємодії з клієнтами.

Щоб провести порівняльну оцінку каналів комунікації, дані зі звітності про усі види канали комунікацій, що використовуються, було зведено в таблички. У таблиці 2.11 наведені дані за кожен місяць 2023р.

Таблиця.2.11 – Дані про кількість публікацій по кожному місяці за 2023 рік

Показник	Січ	Лют	Бер	Кв	Трав	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гр
Новини на сайті «ІФ ТКЕ»												
Публікації керівників у ЗМІ в тому числі;												
<i>Інтернет-сайт підприємства</i>												
<i>Телеканали</i>												
<i>Газети</i>												
<i>Інтернет-сайти міста</i>												
ЗМІ про нас (інтернет-сайти міста)												
<b>Показник</b>	<b>Січ</b>	<b>Лют</b>	<b>Бер</b>	<b>Кв</b>	<b>Трав</b>	<b>Чер</b>	<b>Лип</b>	<b>Сер</b>	<b>Вер</b>	<b>Жов</b>	<b>Лис</b>	<b>Гр</b>
Публікації в газетах та інтернет-версіях												
Відео-ролики на місцевих телеканалах												
Публікації у Фейсбуці												
Стежить у Фейсбуці												
Вподобань у Фейсбуці												

Продовження таблиці 2.11

Перегляди на Фейсбуці											
Поширення статей на Фейсбуці											

Джерело: сформовано автором на основі інформації з джерела [23]

Таблиця 2.12 - Дані про кількість публікацій по кожному місяці за 2024 р.

Показник	Січ	Лют	Бер	Квіт	Трав	Чер	Лип	Сер	Вер
Новини на сайті ІФ ТКЕ									
Публікації керівників у ЗМІ									
Інтернет-сайт підприємства									
Телеканали									
Газети									
Інтернет-сайти міста									
ЗМІ про підприємство на інтернет-сайтах міста									
Публікації в газетах та інтернет-версіях газет									
Відео-ролики на місцевих телеканалах									
Публікації у Фейсбуку									
Стежить у Фейсбуку									
Вподобань у Фейсбуку									
Перегляди на Фейсбуці									
Поширення статей на Фейсбуці									
3									

Таблиця 2.13– дані про кількість публікацій по кварталах за 2023 р.

Показник	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Публікації «НОВИНИ нашого підприємства» на сайті «ІФ ТКЕ»				
Публікації керівників у ЗМІ				
Інтернет-сайт підприємства				
Телеканали				
Газети				
Інтернет-сайти міста				
Публікації «ЗМІ про нас» на інтернет-сайтах міста				
Публікації в газетах та інтернет-версіях газет				
Відео-ролики на місцевих телеканалах				
Публікації у Facebook				
Стежить у Facebook				

З				
Вподобання у Facebook				
З				
Перегляди на Facebook				
Поширення статей на Facebook				

Джерело: сформовано автором на основі інформації з джерела [23]

Також були створені дві окремі таблиці з даними по кварталах за 2023 р. та 2024р. (таб. 2.13 і таб.2.14). Можна помітити, що в таблицях 2.12 та 2.14 немає інформації за 4 квартал, а саме за жовтень, листопад та грудень 2024 р. оскільки цей звітний період ще не завершений, а отже й інформації по ньому немає.

Таблиця 2.14 - Дані про кількість публікацій по кварталах за 2024 р.

Категорія	I кв.	II кв.	III кв.
На сайті «ІФ ТКЕ»			
Керівники у ЗМІ			
ЗМІ про нас на сайтах міста			
Публікації в газетах та їх інтернет-версіях			
Відео-ролики на місцевих телеканалах			
Публікації у Фейсбуці			
Стежить у Фейсбуці			
Зростання «Стежать» за квартал			
Вподобання у Фейсбуці			
Зростання «Вподобання» за квартал			
Перегляди на Фейсбуці			
Поширення статей на Фейсбуці			
З			

Джерело: сформовано автором на основі інформації з джерела [23]

Після аналізу даних з таблиць 2.11 та 2.12 було створено діаграму, де зображена активність усіх каналів комунікацій (рис.2.16).

Як можна побачити на рисунку 2.16 найбільша активність спостерігається в лютому 2023 р. та в жовтні-грудні 2023 р.. Це можна пояснити періодом початку активних вимкнень світла та підвищеною зацікавленістю громадян до підприємств, що постачають тепло, світло, газ та воду.

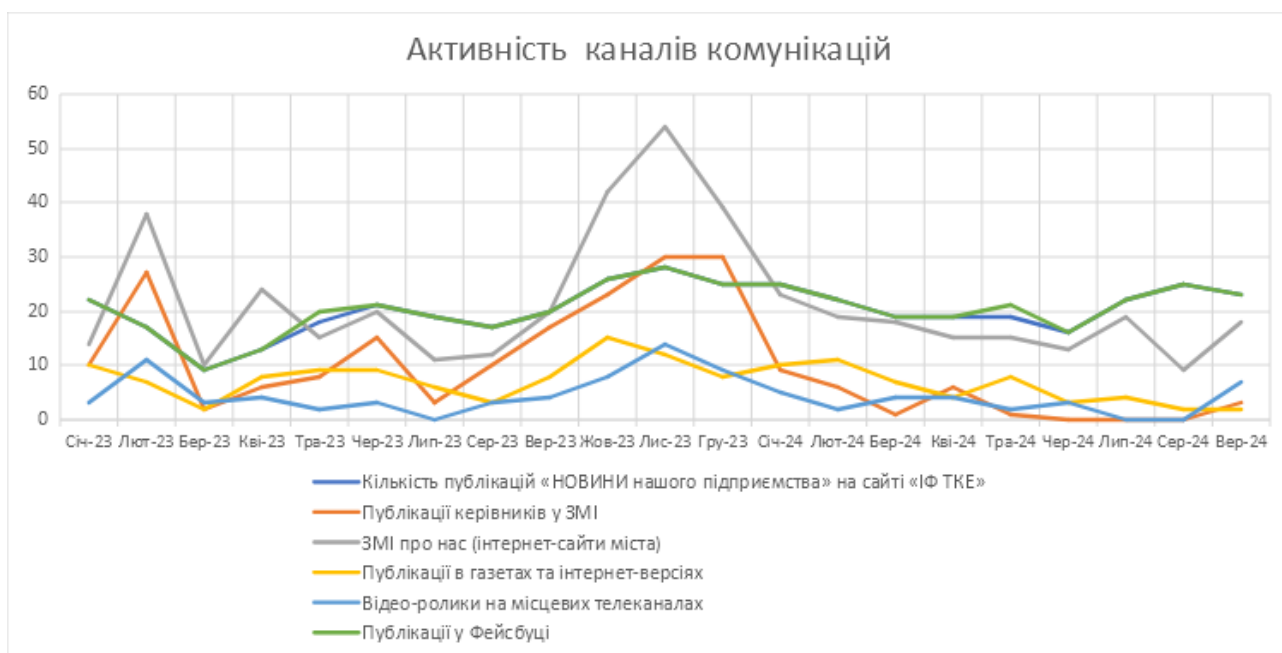


Рисунок 2.16 — Активність каналів комунікації за 2023-2024рр.

Джерело: сформовано автором

Зі всіх проаналізованих каналів комунікацій саме в ці періоди найактивнішими були «ЗМІ про компанію на сайтах міста». За весь досліджуваний період такі канали як кількість публікацій «НОВИНИ нашого підприємства» на сайті «ІФ ТКЕ» і публікації у Facebook не відставали один від одного і зазвичай були найактивнішими. А от такий канал комунікацій як «відео-ролики на місцевих телеканалах» і «публікації в газетах та інтернет-версіях газет» - найменш активні. Щодо кількості переглядів на Фейсбучі, що наведені на рисунку 2.17., то можна побачити, що їх кількість значно зросла в період осені, саме тоді, коли почались проблеми з постачанням світла і тепла.



Рисунок 2.17 - Перегляди на Фейсбучі

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.4 можна спостерігати пряму залежність кількості збільшення вподобань і відстежень на сторінці фейсбук з кількістю публікацій на них, однак в останній період можемо помітити що кількість збільшення вподобань та відстежень зменшилась, хоч і ці значення продовжують зростати, що можна спостерігати у таблицях 2.13 та 2.14, просто тепер це відбувається не такими швидкими темпами. Можна припустити, що зменшення темпів зростання цих показників пояснюються впровадженням взаємодій з клієнтами через Телеграм-бот.

### Взаємозалежність кількості публікацій і збільшення показників



Рисунок 2.18 - Взаємозалежність кількості публікацій і збільшення показників активності

Джерело: сформовано автором

Повністю оцінити можна лише один канал комунікацій, а саме Фейсбук, оскільки це єдиний канал де можна відслідкувати активність компанії та її ефективність. Тож було вирішено розрахувати темпи росту та приросту таких показників як кількість вподобань, переглядів та позначок “стежить” на сторінці

Фейсбук. Усі розрахунки подані у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 — Темп росту та приріст показників на Фейсбуці.

Джерело: сформовано автором

Як можна бачити з результатів розрахунків темп росту ланцюгового є

Період	I кв. 2023р.	II кв. 2023р.	III кв. 2023р.	IV кв. 2023р.	I кв. 2024р.	II кв. 2024р.	III кв. 2024р.
Вподобання у Фейсбуці							
Стежить у Фейсбуці							
Перегляди на Фейсбуці							
темп росту ланцюговий вподобань							
тр л стежить							
тр л перегляди							
ТР Базисний Вподобань							
ТР Б стежить							
ТР Б перегляди							
приріст абс. л. вподобань							
Пр. абс. л. стежить							
Пр. абс. л. перегляди							
Пр. абс. б. вподобань							
Пр. абс б. стежить							
Пр. аб. б. перегляди							

від'ємним лише на переглядах, що говорить про зменшення кількості переглядів на стрічці з кожним роком у порівнянні з попереднім. Те саме помітно і в показниках базисного темпу росту по переглядах. Абсолютний ланцюговий приріст показує, що найбільше приросту в усіх показниках було в 4 кварталі 2023 р., що якраз можна пояснити початком відключення світла в холодний період. Саме в цей період люди відвідували сторінку компанії, щоб дізнатися новини та необхідну інформацію. Далі ж абсолютний ланцюговий приріст зменшується, однак абсолютний базисний приріст показує, що кількість вподобань та відстежень з кожним роком все більше зростає у порівнянні з базисним, що є позитивною інформацією для компанії. Лише абсолютний базисний приріст переглядів з часом стає від'ємним, що говорить про зменшення кількості переглядів на сторінці.

Отож як можна зрозуміти по розрахунках та графіках, такий канал комунікацій як Фейсбук є ефективним, однак за останні два квартали помітний

спад активності на цьому каналі, що можна пояснити появою нового каналу, а саме Телеграм, а також розвиток вже наявного каналу комунікацій - сайту підприємства. Також можна сказати, що публікації в газетах, відеоролики на місцевих телеканалах та публікації керівників втрачають свою актуальність, оскільки на заміну їм приходять нові канали комунікацій або ж розвиваються уже існуючі інші канали.

## **Висновок до розділу 2**

Отже в розділі 2 було визначено, що ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» є комунальним підприємством, яке надає послуги з централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання. Організаційна структура підприємства лінійна, що забезпечує чіткість управління, але створює високі вимоги до керівництва. Опираючись на дані самого підприємства, а також проведені раніше аналізи, а саме: PEST, SWOT, матриця Мак-Кенсі та аналіз каналів комунікацій, що використовує підприємство, можна зробити певні висновки. У таблицях в розділі 2.1 відображено, що обсяг послуг у натуральних показниках зменшується, водночас вартісний вираз цих послуг зростає через інфляцію та підвищення тарифів.

Результати PEST-аналізу показали, що економічні та політичні фактори здебільшого мають негативний вплив, включаючи високий рівень інфляції, зростання цін на обладнання та військові ризики. Соціальні фактори мають обмежений позитивний вплив, а технологічні вказують на необхідність модернізації. Матриця Мак-Кінсі говорить, що підприємство знаходиться в зоні вибіркового розвитку, що свідчить про середню конкурентоспроможність і привабливість ринку. Рекомендується зосереджувати ресурси на прибуткових сегментах. Аналіз п'яти сил Портера зазначає, що основними викликами для ДМП «ІФТКЕ» є популяризація індивідуального опалення та товари-замінники, які надають споживачам більшу автономію та гнучкість. За результатами SWOT-аналізу можна побачити, що сильними сторонами є відсутність конкурентів на

місцевому рівні та наявність висококваліфікованого персоналу. До слабких сторін належать застаріле обладнання та технології. Серед загроз — зростання вартості енергоносіїв і ризик відключення споживачів.

Основні канали комунікації — Facebook, офіційний сайт і кол-центр — довели свою ефективність. Водночас фіксується спад активності на платформі Facebook через розширення Telegram і інших цифрових каналів. Традиційні медіа, такі як газети, місцеве телебачення та публікації керівників, поступово втрачають свою актуальність через розвиток цифрових платформ, які стають зручнішими та ефективнішими для комунікації.

Загалом результати досліджень свідчать про те, що підприємство функціонує в складних умовах, але має потенціал для адаптації та подальшого розвитку за рахунок оптимізації внутрішніх процесів і модернізації інфраструктури.

# РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ РОЗВИТКУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1 Обґрунтування доцільності змін на підприємстві

Як зазначалося раніше в підрозділі 1.3, традиційна модель комунікації не враховує індивідуальних особливостей як отримувача так і відправника. На моделі перешкодами відображені лише ринкова середовище та конкуренти, але не тільки вони можуть перешкоджати надходженню повідомлень до отримувачів та бути причиною подальшого неправильного декодування цих повідомлень. Доволі часто можуть виникати проблеми навіть під час самого кодування повідомлення чи під час вибору каналу, через який дане повідомлення має надійти до отримувача. Отож з метою мінімізації саме цих проблем нами запропоновано покращити традиційну модель методом впровадження формування дерева цілей перед кодуванням повідомлення (рис.3.19)

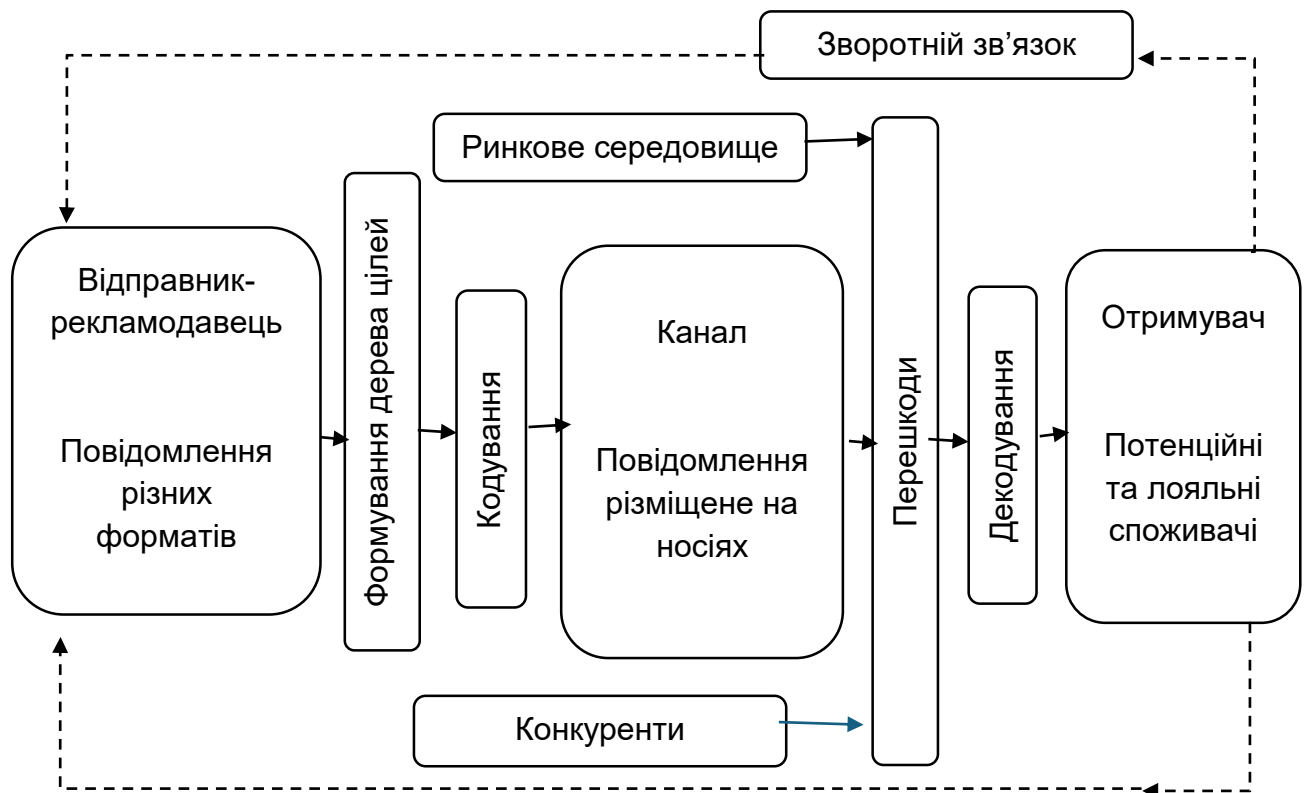


Рисунок 3.19 - Удосконалена традиційна модель комунікації

Джерело: сформовано автором

В даному випадку дерево цілей може слугувати інструментом, що допомагає відправнику визначати:

сновну мету комунікації (інформування, залучення, стимулювання дії тощо);  
ільову аудиторію (якому сегменту існуючої чи майбутньої клієнтської бази планується надіслати повідомлення);

айефективніший формат повідомлення залежно від змісту та потреб отримувача.

Формування дерева цілей може виступати початковою точкою для створення повідомлення та вмщати в собі визначення мети повідомлення, цільової аудиторії, визначення формату повідомлення, у якому воно буде надсилатися до аудиторії, а також сам канал передачі повідомлення, що буде найбільш ефективним та актуальним для тої чи іншої групи. Дерево цілей допоможе акцентувати увагу на структурованому, логічному та цілеспрямованому процесі досягнення результату. За допомогою чіткої постановки цілей під час побудови дерева цілей дозволяє уточнити, що саме хоче донести відправник, ще до етапу кодування повідомлення та наскільки обраний формат повідомлення та канал надсилання відповідають головній цілі повідомлення. Під час побудови дерева цілей можна зазначати конкретні метрики для кожної цілі — наприклад, приріст підписників у Telegram після кампанії або зростання відвідувань сайту. Ну і насамперед побудова дерева цілей допомагає розбити велику ціль на під цілі, що в свою чергу являються визначенням необхідних кроків для досягнення головної цілі. Це допомагає чіткіше побачити саму ціль, структурувати план її досягнення. Таким чином підприємству вдасться отримати наступні переваги від інтеграції держава цілей:

ідвищення релевантності: дозволить відправнику адаптувати повідомлення до конкретних потреб отримувача;

птимізація каналів: допоможе вибрати найефективніший канал залежно від поставлених цілей і ресурсів;

меншення перешкод: аналіз цілей і вибір правильного формату мінімізують ризик втрати чи викривлення інформації.

У розділі 2 було проведено велику кількість досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме: SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз, порівняльний аналіз каналів комунікації, а також аналіз фінансових результатів підприємства та діяльності компанії, аналіз за допомогою використання матриць Мак Кенсі та моделі Shell/DPM, а також аналіз структури підприємства. Усі зазначені вище дослідження дали краще розуміння становища підприємства на даний момент. За матрицею Мак Кенсі досліджуване підприємство повинно вибрати стратегію вибіркового росту, а саме пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестувати у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий. Шкала оцінки впливу конкурентних сил на діяльність показує, що підприємство знаходиться в похмурій зоні, яка характеризується досить сильним конкурентним впливом. Цей вплив зумовлений кризовими явищами в галузі, які наносять шкоду окремим елементам підприємства або системі в цілому та при несвоєчасній реакції на ці чинники відповідними заходами – можуть призвести до його занепаду. Найбільший негативний вплив несуть товари замітники, оскільки вони мають надзвичайно велику перевагу в економії у перспективі, а також дають можливість самостійно регулювати теплопостачання. Основна клієнтська база досліджуваного підприємства це жителі міста і саме вони найбільш схильні зі всіх категорій клієнтів переходити на товари замітники, що веде до неприємних для підприємства наслідків.

Також негативно впливає сила інших зацікавлених осіб, а саме держави у вигляді місцевих органів управління, оскільки вони керують діяльністю підприємства і встановлюють обмеження, що вигідні саме державі, однак не вигідні для розвитку підприємства. Хоча варто зазначити, що також держава гарантує існування даного підприємства, оскільки держава зобов'язана задовільнити потребу своїх громадян в тепло- та водопостачанні.

Єдиною силою, що діє позитивно, є клієнти, а саме їх потреба в тепло- та водопостачанні. Саме через цю необхідність громадяни не можуть відмовитися від послуг підприємства, однак деякі з них все ж таки можуть перейти на товари

замінники через загальні великі витрати, що можна зменшити, якщо перейти на індивідуальне опалення. Модель Shell/DPM показала, що підприємство знаходиться в позиції «Обережно продовжувати бізнес» – компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; повільно знижується середньогалузева норма прибутку; ринок зростає повільно. Можливі стратегії для підприємства в даних умовах це обережне інвестування, а також постійний аналіз свого економічного становища ну і звісно ж покращення методів комунікацій з клієнтами. SWOT аналіз показав, що досліджуване підприємство знаходиться в квадранті «Загрози – Недоліки» («кризове поле»), що актуалізує потребу в побудові дієвої системи контролінгу на ДМП «ІФТКЕ» та активізації нарощення конкурентного потенціалу.

Отож із зазначених вище переваг у підприємства є лише одна доволі сильна перевага: підприємство є єдиним комунальним підприємством, що надає послуги водо- та теплопостачання в області і воно не може перестати існувати через постійну необхідність у цих послугах, а також через існування будівель, де не можливо встановити індивідуальне обладнання, тобто перейти до конкурентів підприємства. Тож можна сказати, що досліджуване підприємство на даний момент часу застраховане від абсолютного занепаду, однак разом із тим, воно не може забезпечити покращення свого стану методом збільшення кількості нових споживачів.

Досліджуване підприємство, яке належить до комунальної власності, не має повноважень самостійно визначати строки надання своїх послуг. Терміни початку та завершення опалювального сезону встановлюються відповідними місцевими органами влади (сільські, селищні, міські ради чи адміністрації) на основі кліматичних умов, будівельних норм, санітарних правил і інших нормативних документів. Сезон починається, якщо середньодобова температура повітря протягом трьох днів поспіль не перевищує  $+8^{\circ}\text{C}$ , і завершується за умови, що вона не нижче цього показника[26].

Рішення Національної комісії, яка регулює енергетичні та комунальні послуги (НКРЕКП), передало місцевим органам влади контроль за тарифами. Це позбавляє підприємство можливості конкурентного ціноутворення. Високі тарифи впливають на вибір клієнтів, які віддають перевагу більш дешевому у використанні індивідуальному опаленню, що може призводити до втрати клієнтської бази незалежно від рівня маркетингової діяльності компанії.

Отже доцільно буде зробити висновок, що при таких обмежених умовах варто робити акцент не на збільшенні кількості клієнтів, що фактично неможливо, а на модернізації існуючих і використанні новітніх технологій енергозберігаючого та екологічного виробництва теплової енергії та на оптимізації роботи з клієнтами. Використовувати діджитал інструментів для комунікації допоможе зменшити навантаження на центр обслуговування клієнтів підприємства, а також зменшити витрати на обслуговування клієнтів та зберігання їх інформації. Саме зменшення витрат та оптимізація роботи буде необхідною для підприємства перевагою, оскільки звернення витрат на одні напрямки роботи, допоможе збільшити фінансування на ремонтні роботи обладнання, а також в загальному трохи покращити фінансовий стан у перспективі.

Перед тим як надавати конкретні пропозиції щодо покращень комунікації з клієнтами варто дізнатися думку клієнтів підприємства щодо якості комунікацій. Саме з цією метою було проведено аналіз усіх звернень від абонентів, що надходили у центр роботи з клієнтами за останні 10 місяців 2024 року. За цей період часу було отримано 10521 скарг, що розподілені на 12 наступних видів, які наведені у таблиці нижче (таб. 3.16).

Візуально дані таблички відображені на рисунку 3.20

Вирішення цих проблем потребує вдосконалення функцій особистого кабінету, активної присутності у соцмережах, покращення доступності технічної підтримки та оновлення каналів комунікації відповідно до потреб різних вікових та соціальних груп.

Таблиця 3.16 – Скарги від клієнтів

Скарги клієнтів	Кількість скарг в одиничному вимірі	Кількість скарг у відсотковому співвідношенні
Відсутність інтеграції з сучасними мобільними додатками для відстеження боргу чи подачі показників.		
Обмежена функціональність особистого кабінету, який виглядає застарілим у порівнянні з конкурентами.		
Занадто складна реєстрація в особистому кабінеті для некваліфікованих користувачів.		
Недостатні пояснення щодо пільг та субсидій у квитанціях або комунікаціях.		
Невчасне інформування про борги або затримки нарахувань.		
Повільна відповідь у Facebook та недостатня активність модераторів сторінки.		
Відсутність зворотного зв'язку після скарг у кол-центр.		
Обмеження кол-центру в робочому часі, незручному для працюючих клієнтів.		
Звернення щодо якості надання основних послуг		
Звернення щодо надання інших послуг (в тому числі ремонтних)		
Звернення із запитанням про те, які месенджери використовує підприємство окрім Телеграм (часто запитують про Viber)		
Інші звернення		

Джерело: сформовано автором

Опираючись на вище зазначені особливості умов роботи підприємства, а також результати проведених аналізів, можна побудувати дерево цілей, що буде слугувати визначенням основних напрямків для вдосконалення комунікації стратегії. Дане дерево цілей (рис. 3.21) складається з чотирьох основних цілей, а ці цілі складаються із декількох підцілей, що допоможе зробити цілі більш реалістичними та зрозумілими для виконання. Це дерево цілей допоможе структурувати роботу підприємства, розподілити завдання між співробітниками та забезпечити системний підхід до досягнення поставлених цілей.

## Кількість скарг у відсотковому співвідношенні

- Відсутність інтеграції з сучасними мобільними додатками для відстеження боргу чи подачі показників.
- Обмежена функціональність особистого кабінету, який виглядає застарілим у порівнянні з конкурентами.
- Занадто складна реєстрація в особистому кабінеті для некваліфікованих користувачів.
- Недостатні пояснення щодо пільг та субсидій у квитанціях або комунікаціях.
- Невчасне інформування про борги або затримки нарахувань.
- Повільна відповідь у Facebook та недостатня активність модераторів сторінки.
- Відсутність зворотного зв'язку після скарг у кол-центр.
- Обмеження кол-центру в робочому часі, незручному для працюючих клієнтів.
- Звернення щодо якості надання основних послуг
- Звернення щодо надання інших послуг (в тому числі ремонтних)

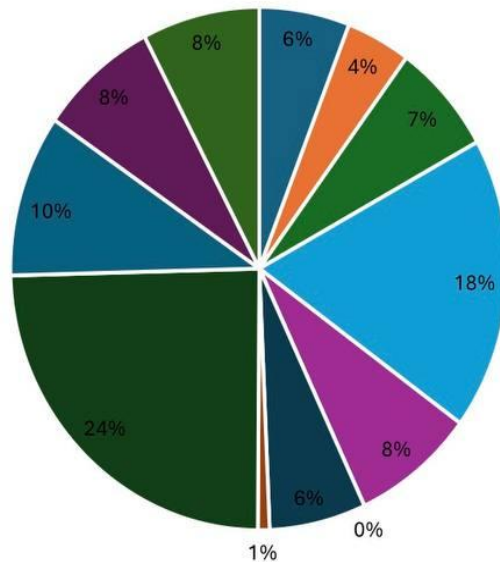


Рисунок 3.20 — Кількість скарг у відсотковому співвідношенні

Джерело: сформовано автором

Дерево цілей складається з чотирьох основних цілей або ще їх можна назвати напрямками розвитку. Першою цілю зазначено забезпечення лояльності клієнтів через впровадження інноваційних технологій у сфері відновлювальної

енергетики та енергоощадних систем, що насправді є важливою для підприємства із-за декількох факторів.

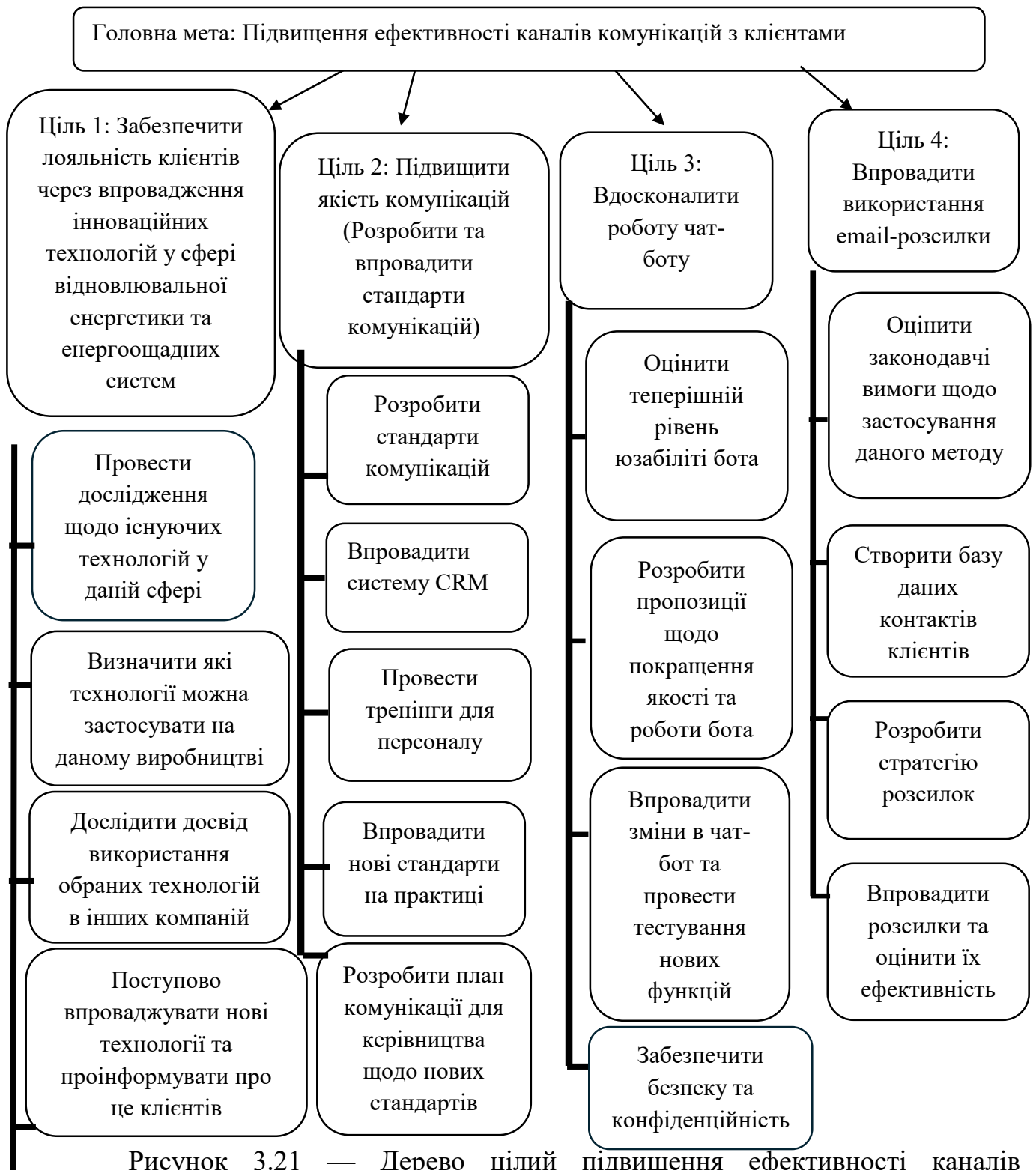


Рисунок 3.21 — Дерево цілей підвищення ефективності каналів комунікацій з клієнтами ДМП «ІФТКЕ»

По-перше, підприємство зазначало у своїй звітності про те, що велика кількість їх обладнання є застарілою та потребує ремонту чи повного оновлення,

Джерело: сформульовано автором

отож заміна обладнання вже давною є однією з головних завдань, що стоїть перед ДМП «ІФТКЕ». По-друге, впровадження енергозберігаючих систем в майбутньому допоможуть зекономити кошти на ремонті, та виробництві теплової енергетики, що дуже важливо для підприємства, оскільки, як було зазначено у розділі 2, величина клієнтської бази з кожним роком зменшується, а отже і рівень доходів теж. Тож впровадження енергозберігаючих технологій буде хорошим рішенням, щоб забезпечити підприємству стабільний фінансовий стан.

По-третє, що є не менш важливим, у цілому світі зараз відбувається зростання важливості соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). Ця ідея розуміє під собою відповідальне ставлення до своїх дій в бізнесі зі сторони кожної компанії. Вважається, що підприємство у своїй діяльності відповідальне перед клієнтами, працівниками, партнерами та екологією, отож запровадження нових екологічних технологій допоможе ДМП «ІФТКЕ» бути соціально відповідальним, що в свою чергу буде позитивно впливати на сприйняття компанії його клієнтами.

Друга ціль стосується впровадження певного скрипта для працівників центру роботи із клієнтами, що покликаний підвищити ефективність комунікацій. Скрипт роботи із клієнтами — це детально продуманий і заздалегідь підготовлений сценарій, що використовується співробітниками для комунікації з клієнтами. Він допомагає стандартизувати спілкування, забезпечуючи високу якість обслуговування, ефективність вирішення запитів і досягнення цілей компанії.

Третя та четверта ціль більше стосуються розвитку вже існуючих діджитал каналів комунікацій таких як телеграм бот, а також впровадження ботів на інших платформах чи застосування інших варіантів, таких як власна програма чи email-розсилка. Ця ціль впливає із потреби підприємства у модернізації методів комунікації для їх удосконалення та автоматизації, а також із-за всесвітньо поширеного руху в напрямку використання новітніх інтернет технологій.

Як було зазначено раніше в одній статті нашого авторства [27], сучасний бізнес, як в Україні, так і в усьому світі, активно впроваджує діджиталізацію. Цей

тренд відповідає глобальним тенденціям цифрової трансформації, а в Україні додатково підтримується на державному рівні. Зокрема, меморандум щодо залучення інвестицій від Європейського Союзу для розвитку цифрової інфраструктури та підтримки малого й середнього бізнесу визначає цифровізацію як один із ключових стратегічних напрямів у часи криз і нестабільності [28].

Відповідно до результатів соціологічного дослідження [29], станом на початок 2024 року близько 80% українців щоденно користуються інтернетом. Це відкриває значні можливості для бізнесу, адже комунікація з потенційними клієнтами та реклама продуктів або послуг у цифровому середовищі можуть бути настільки ж ефективними, як і традиційні офлайн-канали, а навіть і більш ефективними, як зазначалося у розділі 1.

Цифрові маркетингові технології стають важливим інструментом для підвищення продуктивності бізнесу, особливо в умовах стрімких змін і численних викликів. В Україні, де більшість населення має доступ до інтернету, цифрові інструменти набувають все більшого значення для підтримки та розвитку бізнесу, особливо в період військової агресії.

За останні три роки малий бізнес у країні зіткнувся з безпрецедентними труднощами. Повномасштабне вторгнення, яке стало несподіванкою для значної частини населення, змусило підприємців шукати способи адаптації до нових реалій. Як зазначають автори дослідження [30], активне використання цифрового маркетингу стало ключовим фактором, що допоміг малим і середнім підприємствам вижити та розвиватися в умовах війни.

Результати опитувань, проведених у межах цього дослідження, підтвердили високу ефективність використання цифрових маркетингових інструментів. У період війни соціальні мережі стали важливим засобом комунікації з клієнтами. Через ці платформи бізнес мав змогу висловлювати свою позицію щодо війни, інформувати про підтримку Збройних сил та громад, а також повідомляти про нові продукти, акції та знижки. Багато підприємців зазначили, що під час війни їхня аудиторія в соціальних мережах значно зросла,

що дозволило бізнесу підтримувати зв'язок із клієнтами та залучати нових споживачів.

Також варто пам'ятати, що є певна кількість клієнтів, які на даний момент перебувають за межами України, однак продовжують оплачувати рахунки за тепло у під'їзді будинку і для них це буде робити куди зручніше самостійно через онлайн сервіси. І також необхідно враховувати, що у даного підприємства клієнти відносяться до різних вікових категорій, починаючи від молодих людей і закінчуючи літніми особами. Однак доволі часто рахунки за тепло то водопостачання оплачує саме молоде покоління замість своїх батьків чи бабусь та дідусів і знову ж таки їм буде зручніше робити це за допомогою покращеної версії сайту чи застосунку на телефоні.

Використання діджитал інструментів для комунікації з клієнтами може значно покращити роботу підприємства завдяки великій кількості переваг, які детальніше розкриваються нижче.

Оперативність і доступність: діджитал інструменти, наприклад, зазначені в дереві цілей чат боти та чати, дозволяють миттєво відповідати на запити клієнтів у будь-який час. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, адже вони отримують швидкі відповіді на свої питання. Як зазначалося раніше, багато клієнтів підприємства працюють і не завжди мають змогу зв'язатися з центром обслуговування клієнтів по телефону, а тим більше прийти туди, оскільки самі в цей час працюють. Багато людей також привикли, що більшість питань і проблем можна вирішити по телефону і навіть вночі: зробити замовлення в онлайн магазині, поповнити рахунок мобільного телефону, домовитися про ділову зустріч і так далі. Доволі багато людей виконує дрібну необхідну роботу через телефон по дорозі додому з роботи, наприклад, замовляє доставку їжі. Разом з тим не рідко люди у вільну хвилину можуть здійснювати оплату рахунків за світло чи газ і їм так само буде зручно оплачувати комунальні послуги за тепло та водопостачання дистанційно, задати певні запитання коли їм буде це зручно, а також подати показники тоді, коли у них буде змога, без додаткових обмежень по часу зі сторони підприємства. Отож використання діджитал інструментів буде

чудовим варіантом для задоволення цих клієнтських бажань та зробити комунікацію більш ефективно та комфортною. І саме завдяки третій цілі в запропонованому раніше дереві цілей можна досягнути цього результату, оскільки чат-бот доступний для клієнтів в будь-який зручний для них час.

Персоналізація комунікації: завдяки аналітичним даним і CRM-системам можна створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, враховуючи їхні уподобання, історію покупок і поведінку. Це покращує лояльність клієнтів. Програма чи бот можуть запам'ятовувати дані клієнта, його скарги і питання з, якими клієнт звертався, та використовувати їх у подальшій комунікації. Така функція створює відчуття для клієнта, що про нього пам'ятають, що він важливий для компанії і його цінують, а так як усі люди керуються не тільки логікою але й емоціями, особливо позитивними та негативними, то створення позитивного досвіду та відчуття важливості, допоможе компанії покращити взаємовідносини зі своєю клієнтською базою. Окрім того не рідко буває так, що клієнти залишаються із компанією не із-за цінової політики, а саме через позитивний досвід та хороші вибудовані взаємозв'язки, отож персоналізований клієнтський досвід може допомогти досліджуваному підприємству в збереженні клієнтської бази. Ціль два із запропонованого дерева цілей якраз направлена на те, щоб досягнути цього відчуття персональної комунікації з клієнтом, а використання CRM системи, впровадження якої запропоновано як підціль, допоможе легко збирати, зберігати та за необхідності використовувати інформацію про клієнта та його попередні взаємодії з підприємством.

Автоматизація процесів: чат-боти та автоматизовані відповіді дозволяють вирішувати типові питання клієнтів без втручання співробітників. Це економить час і ресурси компанії, а також прискорює вирішення завдань. Автоматизація мінімізує ризики помилок, які можуть виникати через людський фактор. Чат-боти, про які говориться в третій цілі, запропонованого дерева цілей, працюють за заздалегідь заданим сценарієм, що виключає можливість надання невірної інформації або пропуску важливих деталей. Автоматизація дозволяє обробляти запити клієнтів у режимі 24/7 без затримок. Клієнти можуть отримувати

відповіді на свої питання миттєво, не чекаючи черги або робочого часу, що стосується попередньої переваги. Також за допомогою автоматизованих інструментів підприємство може одночасно обслуговувати велику кількість клієнтів, не залежачи від фізичних обмежень кількості співробітників у кол-центрі чи офісі. Наприклад, чат-бот може відповідати тисячам клієнтів одночасно, що неможливо реалізувати за допомогою людських ресурсів. Зараз також стали доволі популярними інтелектуальні (ті, що використовують ШІ) чат-боти, зокрема ті, що працюють на основі GPT-4, докорінно змінюють способи комунікації компаній із клієнтами. Вони значно відрізняються від традиційних ботів із фіксованими сценаріями. Основна перевага цих ботів полягає у їхній здатності навчатися на специфічних бізнес-даних. Це дозволяє їм створювати не лише точні, але й високо персоналізовані відповіді. Завдяки цій функції кожна взаємодія відображає унікальний стиль компанії, а також її послуги й товари. Такі боти з легкістю можуть надавати детальну інформацію про продукти, ефективно вирішувати запити клієнтів чи пропонувати індивідуальні рекомендації, демонструючи при цьому високий рівень точності. Ці боти здатні вести спілкування з такою гнучкістю та глибиною розуміння, що це практично повторює людську взаємодію. Крім роботи з клієнтами, удосконалені боти GPT-4 виконують широкий спектр завдань у межах організації. Вони здатні автоматизувати рутинні процеси, підтримувати внутрішні команди та аналізувати дані, звільняючи час співробітників для виконання більш стратегічних завдань.

**Збір і аналіз даних:** використовуючи діджитал інструменти, підприємство може аналізувати дані про клієнтів (вік, географія, поведінка), що дозволяє краще розуміти свою цільову аудиторію і адаптувати бізнес-стратегії. На даний момент існує багато різних методів збору та аналізу інформації про клієнтів, це можна робити за допомогою бізнес сторінки у Фейсбуці чи чат-боту, а також можна впровадити використання CRM системи, про яку вже згадувалося при побудові другої цілі з дерева цілей. CRM-система (Customer Relationship Management) є програмним забезпеченням, створеним для управління

взаємовідносинами з клієнтами. Вона включає не лише програму, але й методології, стратегії та інструменти для оптимізації роботи з клієнтами. CRM допомагає компаніям організувати, автоматизувати й аналізувати взаємодію з клієнтами на всіх етапах. Основне завдання CRM — забезпечити єдиний доступ до інформації про клієнтів, включаючи їхні запити, історію взаємодії, скарги платежі та іншу аналітику. Також ця система може допомогти у автоматичному створенні рахунків, повідомлень про заборгованість, нагадувань і звітів. CRM забезпечує відстеження ефективності роботи операторів та інших співробітників, відповідальних за обслуговування клієнтів. І що не менш важливо, система забезпечує інтеграцію з іншими системами, а саме з'єднання з месенджерами, email-розсилками, чат-ботами.

Розширення каналів взаємодії. соціальні мережі, email-маркетинг, веб-сайти, мобільні додатки — усе це забезпечує багатоканальну комунікацію з клієнтами, що розширює охоплення та полегшує доступ до послуг підприємства. Клієнти можуть обирати зручний для себе канал комунікації, підвищуючи задоволеність від взаємодії з підприємством. Це доволі важливий пункт для досліджуваного підприємства, оскільки, як було зазначено раніше, багато користувачів послуг ДМП «ІФТКЕ» запитують про можливість взаємодії з компанією через різні месенджери, наприклад, Viber чи Messenger. Саме на розширення каналів комунікації і спрямована четверта ціль, що пропонує впровадити email-розсилку, а також третя ціль, що пропонує покращити існуючий чат-бот та створити нові в інших месенджерах.

Покращення клієнтського досвіду: інтерактивність, зручні онлайн-форми, швидке оформлення замовлень і можливість отримати зворотний зв'язок роблять взаємодію з компанією комфортною для клієнтів. Це дуже важливо для досліджуваної компанії, оскільки у її клієнтів є багато скарг щодо послуг, цін а також обслуговування, тож покращення клієнтського досвіду допоможе налагодити компанії стосунки з клієнтами та допоможе згладити наслідки попередніх невдалих взаємодій. Також на покращення клієнтського досвіду та іміджу компанії спрямована перша ціль з дерева цілей, яка фокусується не тільки

на оновленні технологій виробництва теплової енергії, але й на дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу та створення позитивного іміджу в очах споживачів.

Зниження витрат: діджитал інструменти допомагають скоротити витрати на підтримку офлайн-комунікацій (наприклад, телефонні дзвінки або фізичні відвідини офісів). Менша залежність від телефонних дзвінків та фізичних візитів скорочує витрати на персонал і обслуговування офісу. Разові витрати на впровадження діджитал інструментів окупаються завдяки тривалому використанню з низькими експлуатаційними витратами. Цей пункт також має дуже велике значення для підприємства, оскільки в період воєнного стану усі підприємства без виключення стикнулися з обмеженнями у фінансових ресурсах, а з майбутній підвищенням воєнного податку це питання стає ще гостріше. Окрім того, підприємству також було запропоновано рухатися в напрямку модернізації технологій виробництва теплової енергії та заміни застарілого обладнання (ціль 1), що теж потребує фінансових вкладень, тож економія на трудових ресурсах допоможе швидше та ефективніше модернізувати технології на підприємстві.

Таким чином, використання цифрових технологій у комунікації дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним, підвищує ефективність роботи та забезпечує краще обслуговування клієнтів

### **3.2 Оцінка ефективності та аналіз витрат пов'язаних з удосконалення комунікації стратегії підприємства**

Сучасний світ неможливо уявити без новітніх інформаційних технологій, які забезпечують ефективне донесення інформації до цільових аудиторій. Технології комунікації стали невід'ємною частиною багатьох сфер діяльності, зокрема маркетингу. Використання сучасних інструментів інформаційного обміну не лише спрощує функціонування маркетингових відділів, але й підвищує ефективність їхньої роботи. Зростання конкуренції, нові запити

споживачів, інновації та технології створюють нові можливості для ведення бізнесу на локальному і міжнародному ринках.

Маркетингові комунікації в Інтернеті представляють собою набір інструментів та дій, які допомагають досягати маркетингових цілей шляхом активного використання онлайн-середовища. Постійний розвиток цифрових медіа дає змогу компаніям впливати на користувачів через рекламні повідомлення, які щодня з'являються у віртуальному просторі, формуючи їхні вподобання і рішення.

Існує безліч методів інтернет комунікацій, однак далеко не всі підійдуть для провадження на такому підприємстві як ДМП «ІФТКЕ», оскільки необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, а також його фінансові можливості та цільову аудиторію. Тож опираючись на ці фактори, можна запропонувати наступні методи:

Email розсилка

Перевагами є: прямиий контакт з клієнтами; можливість надсилати детальну інформацію, легкість у сегментації аудиторії для персоналізованих повідомлень.

Як впровадити:

Збір контактів: організувати кампанію зі збору email адрес. Це можна зробити через реєстраційні форми на сайті, під час обслуговування клієнтів у офісах, або за допомогою телефонних опитувань.

Вибір платформи: використовувати спеціалізовані сервіси для email маркетингу (наприклад, MailChimp, SendGrid) для управління розсилками.

Створення контенту: регулярно створювати корисний контент, що включає інформацію про послуги, новини підприємства, поради щодо економії ресурсів тощо.

Аналіз результатів: відстежувати відкриття листів, кліки та інші метрики для постійного покращення комунікації.

Власна програма (мобільний додаток)

Переваги: зручний доступ до інформації в будь-який час; можливість інтерактивної взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності клієнтів завдяки зручності користування.

Як впровадити:

Розробка концепції: визначити, які функції має виконувати додаток (оплата рахунків, перегляд історії споживання, повідомлення про аварії та ремонти, зворотний зв'язок).

Вибір розробника: найняти професійну команду розробників або співпрацювати з ІТ-компанією для створення додатка.

Тестування: провести бета-тестування серед невеликої групи користувачів для виявлення та виправлення помилок.

Запуск і підтримка: запуснути додаток на основних платформах (iOS, Android) та забезпечити його регулярне оновлення та підтримку.

Телеграм канал

Переваги: оперативність та висока швидкість передачі інформації, широке охоплення аудиторії; можливість отримувати зворотний зв'язок від підписників.

Як впровадити:

Створення каналу: зареєструвати канал в Телеграмі, вибрати ім'я та оформлення, що відповідає бренду підприємства.

Просування каналу: рекламувати канал через всі доступні канали комунікації: сайт підприємства, соціальні мережі, рекламні матеріали.

Регулярний контент: публікувати регулярні оновлення, включаючи новини, інформацію про роботи та ремонти, корисні поради.

Залучення підписників: створювати інтерактивний контент (опитування, вікторини), відповідати на питання підписників, організовувати конкурси.

Також варто пам'ятати про такі пункти як забезпечення безпеки, аналітику для відстеження ефективності кожного каналу комунікації та зворотній зв'язок, тобто слухати клієнтів і враховувати їхні побажання для покращення послуг. Особливо важливо забезпечити захист персональних даних клієнтів, особливо при використанні email розсилок та мобільних додатків.

Впровадження цих методів інтернет-комунікацій допоможе підприємству ефективніше спілкуватися з клієнтами, підвищити їхню обізнаність і лояльність, а також покращити загальний рівень сервісу.

Згідно з даними Campaign Monitor [31], середній рівень відкриття листів для державного сектору складає 26.52%. Це означає, що більше чверті клієнтів переглядають повідомлення, що надсилаються через email. Email розсилка дозволяє сегментувати клієнтів за різними критеріями (географія, тип послуги, історія платежів), що забезпечує персоналізовану комунікацію. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній та задоволеність клієнтів. Email маркетинг є відносно дешевим методом комунікації, особливо порівняно з традиційними методами, такими як поштові розсилки чи рекламні оголошення в ЗМІ.

Мобільні додатки забезпечують зручний доступ до інформації та послуг в будь-який час і з будь-якого місця. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів. Додатки дозволяють користувачам здійснювати різноманітні дії, такі як оплата рахунків, перегляд історії споживання та надсилання запитів. Це знижує навантаження на call-центри та офіси обслуговування клієнтів. Підприємства можуть швидко інформувати клієнтів про аварії, ремонти або інші важливі події. Це допомагає уникнути непорозумінь та покращує довіру до підприємства.

Щодо Телеграму, то згідно з даними Statista [32], станом на 2024 рік, Телеграм має понад 900 мільйонів активних користувачів щомісяця. Це свідчить про широку популярність платформи та її потенціал для швидкого розповсюдження інформації. Дослідження показують, що рівень залученості користувачів у Телеграм каналах вищий, ніж у багатьох інших соціальних мережах. Це дозволяє підприємствам ефективно комунікувати зі своєю аудиторією. Телеграм канали дозволяють отримувати миттєвий зворотний зв'язок від клієнтів через коментарі, опитування та повідомлення. Це допомагає швидко реагувати на потреби та проблеми клієнтів.

Однак також відомо, що українські компанії поступово відмовляються від використання Телеграму, і в такому випадку створення бізнес-чату в Viber для

ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» може стати ефективним інструментом для комунікації з клієнтами.

Як впровадити:

творення офіційного бізнес-акаунту: для цього необхідно зареєструвати офіційну сторінку підприємства в Viber Business. Це дозволить отримати верифікацію та довіру клієнтів:

озробка стратегії комунікації. Визначити основні задачі бізнес-чату, наприклад: повідомлення про аварії чи перебої в постачанні;

адання інформації про тарифи та послуги;

ідповіді на запити клієнтів у режимі реального часу;

повідомлення про зміни в графіку роботи чи проведення технічних робіт;

втоматизація через чат-бот: для цього необхідно розробити простий чат-бот, який дозволить автоматично відповідати на найпоширеніші запитання (наприклад, про тарифи, способи оплати, контактні дані);

росування чату серед клієнтів:

озмістити інформацію про чат у рахунках за послуги, на веб-сайті, у соцмережах та друкованих матеріалах;

аохотити клієнтів приєднатися до чату, наголошуючи на перевагах, наприклад, отримання нагадувань про оплату і т.д.;

оніторинг та аналіз: постійно аналізувати звернення клієнтів і вдосконалювати функціонал чату відповідно до їхніх потреб.

Переваги та позитивний вплив: Viber дозволяє швидко інформувати клієнтів про важливі події, наприклад, аварійні ситуації або заплановані технічні роботи. Це зменшує кількість дзвінків до кол-центру, оскільки частина питань, які раніше вирішувались через дзвінки чи візити до офісу, тепер може обслуговуватися через чат, що оптимізує роботу підприємства. Окрім того більшість користувачів мають доступ до Viber, що дозволяє охопити широку аудиторію без додаткових витрат на спеціалізовані платформи. Viber є одним із найпоширеніших месенджерів в Україні, що забезпечує високий рівень залучення клієнтів. Платформа підтримує текстові повідомлення, мультимедіа, опитування, чат-

боти та масові розсилки. Всі чати мають захист за допомогою шифрування, що гарантує конфіденційність даних, що зараз є дуже важливим пунктом в період війни.

Отож слід перейти до більш ґрунтовного аналізу ефективності запропонованих нововведень, а саме визначення їх ефективності. Використовуючи метод експериментальних оцінок і опитавши працівників планово-економічного відділу, було отримано очікувані показники ефективності комунікації (таб. 3.17).

Таблиці 3.17 — Очікувані показники ефективності комунікації

Параметри	Очікувані результати
Очікуваний відсоток відкриття листів	
Очікуваний відсоток переходів за посиланнями	
Очікуваний відсоток активних користувачів додатка	
Очікуваний відсоток взаємодії в Телеграм каналі	
Очікуваний відсоток взаємодії з бізнес-чатом у Viber	
Очікувані зменшення витрат на традиційні методи комунікації	

Джерело: сформовано автором

На основі очікуваних результатів обраних показників можна розрахувати кількість клієнтів, що будуть активними користувачами тих чи інших каналів комунікації просто знайшовши вказаний відсоток в числовому вимірі від всієї суми абонентів (клієнтів) підприємства. У даному випадку під кількістю абонентів розуміється кількість квартир, що отримують послуги теплопостачання. Як показує таблиця 2.3 на 01.01.2024 кількість абонентів складає 40 955, тож відсоток активних користувачів від цієї цифри у кількісному вимірі зазначений в таблиці 3.18.

Отож як можна побачити за результатами таблиці 3.18 кількість очікуваних активних користувачів є найбільшою саме у Viber. Отримане число таке велике у порівнянні з попередніми, оскільки клієнтська база у Вайбер створюється на основі даних від підприємства і самостійно додає клієнта у список отримувачів розсилки. Також помітні очікування великої кількості користувачів, що будуть користуватися власним додатком підприємства.

Таблиця 3.18 — очікувана кількість активних користувачів запропонованих каналів комунікацій у числовому значенні

Джерело: сформовано автором

Далі необхідно оцінити затрати на впровадження кожного

Параметри	Очікувана кількість
Кількість клієнтів, що відкривають листи	
Кількість клієнтів, що переходять за посиланнями	
Кількість активних користувачів додатка	
Очікувана кількість підписників	
Кількість активних підписників:	
Очікувана кількість активних користувачів Viber	1

запропонованого каналу комунікацій. Так вартість впровадження email-розсилки та обслуговування платформи буде залежати від величини клієнтської бази, однак якщо умовно рахувати, що email пошту має кожен 2 клієнт то ціна за клієнтську базу у розмірі 20,001-25,000 осіб буде коштувати біля 3,000 грн/місяць або 73\$/місяць [33]

Власна програма (мобільний додаток) обійдеться не дешево: від 3000\$ (разово) [34], а обслуговування та оновлення буде коштувати біля 350\$/місяць.

Телеграм канал. Якщо не використовувати платні інструменти просування та сервіси, то ведення телеграм каналу є абсолютно безкоштовним, якщо не враховувати заробітну плату працівника, однак цю роботу можна віддати тій же людині, що займається і публікацією новин на сайті підприємства. Також тут не враховується придбання реклами, що не потрібно у випадку даного підприємства, оскільки тематика каналу буде стосуватися тільки діяльності підприємства та цікавитиме тільки клієнтів ДМП «ІФТКЕ».

Бізнес чат у Viber. Щомісячна підписка на Business Messages від Viber буде коштувати підприємству 175\$.[35]. Якщо разом з цим запуснути чат-бот у Viber, то також потрібно буде платити щомісячну плату за підтримку роботи бота, а саме 100\$ [36]

Отож у висновку отримано наступні цифри, що наведені в таблиці 3.19

Таблиці 3.19 — Загальні витрати на впровадження нових канали комунікації

Канал комунікацій	Ціна впровадження	Щомісячні витрати
Email розсилка	—	
Мобільний додаток		
Бізнес-чат у Viber	—	
Чат-бот у Viber	—	
Телеграм канал	—	—

*\*У розрахунки не включається оплата праці працівників, що будуть слідкувати за роботою даних каналів комунікацій*

Джерело: сформовано автором на основі [33, 34, 35, 36]

Щомісячні витрати на традиційні методи комунікації  $\approx$  \$2,000, як зазначають працівники. Передбачається, що використання хоча б одного з нових каналів дозволить зменшити витрати на традиційні методи комунікації на 30%. Якщо щомісячні витрати на традиційні методи становили \$2 000, то економія становитиме:  $\$2\,000 * 0.30 = \$600$ . Щоб обчислити економічну вигоду потрібно від отриманої суми в 600\$ відняти щомісячні затрати на підтримку роботу кожного окремого каналу і таким чином вдасться отримати чистий економічну вигоду, яку підприємство буде отримувати кожного місяця від впровадження того чи іншого каналу (таб. 3.20).

Таблиця 3.20 - Економічна вигода від впровадження нових каналів комунікації.

Канал комунікацій	Щомісячні витрати	Економічна вигода
Email розсилка		
Мобільний додаток		
Бізнес-чат у Viber		
Чат-бот у Viber		
Чат-бот і бізнес-чат у Viber	275\$	325\$
Телеграм канал	—	

Джерело: сформовано автором

Таким чином, з урахуванням значних початкових витрат на розробку мобільного додатка, нові канали комунікації можуть принести підприємству економічні вигоди та покращити обслуговування клієнтів. Впровадження email розсилок, мобільного додатка та Телеграм каналу може бути економічно вигідним та ефективним для підприємства. Це дозволить збільшити залучення та задоволеність клієнтів, знизити витрати на традиційні методи комунікації та

підвищити якість обслуговування. Однак варто зазначити, що впровадження всіх заходів одночасно може бути не таким вигідним, як би хотілося, тож варто сфокусуватися на одному чи максимум двох методах. Найбільш фінансово вигідним є запуск телеграм каналу, однак проблема в тому, що підприємство не може автоматично під'єднати туди всю існуючу клієнтську базу, тож питання в тому чи зможе компанія розвинути телеграм канал настільки, щоб він був ефективним. Впровадження email-розсилок також є доволі хорошим фінансовим рішенням, але тут знову постає питання в клієнтській базі, а точніше у відсутності інформації про email-адреси клієнтів і необхідність пошуку методів для отримання цієї інформації. Найкращим варіантом можна вважати бізнес-чат у Viber, оскільки у ДМП «ІФТКЕ» вже є мобільні телефони своїх клієнтів і компаніє легко зможе доєднати свою клієнтську базу до чату у Viber і там же розмістити доступ до бота і це не буде так дороговартісно як впровадження власного застосунку.

### **Висновки до розділ 3**

Отож в розділі 3 було визначено, що підприємству слід концентруватися на покращенні свого обладнання, оптимізації процесів і покращенні комунікацій з клієнтами. Опираючись на дану інформацію, для підприємства була створене дерево цілий, що враховує ті напрямки, в яких підприємство може рухатися. Також було запропоновано покращити існуючу традиційну модель комунікації саме за допомогою впровадження формування дерева цілей в систему перед кодуванням повідомлення. Це зроблено з метою мінімізації впливу перешкод, попереднього визначення повідомлення та його форми, мети і завдання, цільової аудиторії повідомлення, а також каналу через, який буде направлене це повідомлення. Розроблене дерево цілий для підприємства з метою підвищення ефективності каналів комунікації складається з наступних цілей: вдосконалення роботи чат-боту, впровадження email-розсилки, підвищення якості комунікацій, а також забезпечити лояльність клієнтів через впровадження інноваційних

технологій у сфері відновлювальної енергетики та енергоощадних систем. Також був проведений аналіз скарг від клієнтів і за його результатами було виявлено часті запитання щодо наявності інших месенджерів для комунікації, окрім телеграм і т.д.

У підрозділі 3.2 було зроблено конкретні пропозиції, а саме запропоновано впровадити такі канали комунікацій як: email-розсилка, Telegram канал, бізнес-чат та чат-бот у Viber, а також створення власної програми. Було описано метод впровадження кожного каналу, розраховано витрати на їх впровадження, а також очікувану ефективність кожного з них. Таким чином кількість очікуваних активних користувачів є найбільшою саме у Viber та у власного додатку. Однак впровадження власного застосунку є найбільш дорогавартісним у порівнянні з іншими пропозиціями. Абсолютно безкоштовним для впровадження є Телеграм канал, якщо не використовувати рекламу для просування каналу, отож і економічна ефективність у даного заходу найбільша з усіх. Також високу економічну вигоду має пропозиція впровадження email-розсилки, однак варто зазначити, що впровадження кожного каналу комунікації є економічно вигідним. Основна проблема заключається в складності впровадження того чи іншого каналу, наприклад створення бази даних з email адресами для email-розсилок. Отож у впровадженні кожного каналу комунікацій є свої переваги та недоліки, однак найкращим варіантом можна вважати бізнес-чат у Viber, оскільки у ДМП «ІФТКЕ» вже є мобільні телефони своїх клієнтів і компаніє легко зможе доєднати свою клієнтську базу до чату у Viber і там же розмістити доступ до бота, що буде так дорогавартісно як впровадження власного застосунку.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне управління є основним інструментом забезпечення довгострокового успіху компанії в умовах нестабільної ринкової економіки. Важливою частиною стратегічного управління є комунікаційна стратегія, яка допомагає компанії досягати поставлених цілей шляхом побудови ефективної взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Це забезпечує створення позитивного іміджу, збереження уваги клієнтів і зміцнення довіри до бренду. Сучасні технології сприяють розширенню каналів спілкування та створенню індивідуального підходу до споживачів.

ДМП «Івано-Франківськтеплокомуніерго», на базі якого виконано дипломне дослідження, є комунальним підприємством, що надає послуги з централізованого тепlopостачання та гарячого водopостачання. Вивчення фінансового стану підприємства показало, що компанія є збитковою, а кількість її клієнтів з кожним роком зменшується. Результати PEST-аналізу показали, що економічні та політичні фактори, включаючи високу інфляцію, зростання цін на обладнання та військові ризики, мають негативний вплив. Соціальні фактори мають обмежений позитивний вплив, а технологічні фактори вказують на необхідність модернізації. Матриця McKinsey вказує на те, що компанія знаходиться в зоні вибіркового розвитку, що свідчить про середню конкурентоспроможність і привабливість ринку. Аналіз п'яти сил Портера вказує на те, що основними викликами для ДМП «ІФТКЕ» є просування індивідуальних і замінних продуктів опалення, які пропонують споживачам більшу автономію та гнучкість. За результатами SWOT-аналізу видно, що сильними сторонами є відсутність конкурентів у централізованому постачанні теплової енергії на місцевому рівні та наявність висококваліфікованого персоналу. До недоліків можна віднести застаріле обладнання та технології. Серед загроз – зростання цін на джерела енергії та ризик відключення споживачів. Основні канали комунікації — Facebook, офіційний сайт і кол-центр — довели свою ефективність. Традиційні ЗМІ, такі як газети, місцеве

телебачення та виконавчі видання, поступово втрачають своє значення через розвиток цифрових платформ.

На основі цих досліджень у третьому розділі зроблено висновок, що компанія повинна зосередитися на вдосконаленні своїх можливостей, оптимізації процесів і покращенні комунікації з клієнтами. На основі цієї інформації для компанії було створено ціле дерево, яке враховує напрямки, в яких компанія може рухатися. Також було запропоновано вдосконалити існуючу традиційну комунікаційну модель, ввівши в систему формування цільового дерева перед кодуванням повідомлення. Це робиться для того, щоб мінімізувати вплив перешкод, заздалегідь визначити повідомлення і його форму, призначення і роль, цільову аудиторію повідомлення, а також канал, по якому це повідомлення буде передаватися. Дерево цілей, розроблене для компанії з метою підвищення ефективності каналів зв'язку, складається з наступних цілей: покращення роботи чат-бота, запровадження електронної розсилки, підвищення якості спілкування, а також забезпечення лояльності клієнтів шляхом впровадження інноваційних технологій у сфера відновлюваних джерел енергії та систем енергозбереження.

У підрозділі 3.2 були представлені конкретні пропозиції, зокрема запропоновано впровадження таких каналів комунікації, як: електронна розсилка, канал Telegram, бізнес-чат і чат-бот у Viber, а також запропоновано створення власної програми. Для кожного каналу було описано спосіб впровадження, розраховано витрати на їх впровадження, а також очікувану ефективність кожного з них. Таким чином, очікувана кількість активних користувачів найбільша у Viber та додатку. Однак впровадження власного додатку найдорожче в порівнянні з іншими пропозиціями. Впровадження Telegram-каналу є абсолютно безкоштовним, тому економічна ефективність цього заходу найвища з усіх. Оптимальним варіантом можна вважати бізнес-чат у Viber, який має середню економічну ефективність, але простий у реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

арнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв. Стратегічне планування: навч. посіб. / за заг. наук. ред. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та допов. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.

ершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: В

ициклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна]. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

вко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

Кстух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с. URL:  
У

таршинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної с

т

рюк В. Теорія прийняття рішення. СПб.: Пітер, 1995. 81 с.

аскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. Пер. з англ. Москва: Дело, 1992. 257 с.

ольдштейн Г. Я. Стратегічні аспекти управління НІОКР: Монографія. Таганрог: Вид-во ТРТУ, 2000. 112 с.

і

ї

я

к

обережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення // Управління сучасним підприємством: матеріали ІХ-ї Міжнародної науково-практичної конференції. 2013. С. 25–27.

римак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. 2009. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22124/548-559.pdf> (дата звернення: 12.12.2024).

ородяненко В. Соціологічна енциклопедія. Київ: Академвидав, 2008. 364 с.

омунікаційна стратегія: як компанії чітко та ефективно налагодити відносини з к

радулов П. О. Засоби маркетингових комунікацій на основі інтернет-маркетингу. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/49-dev-yatnadtsyata-eseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/439-zasobi-marketingovikh-komunikatsij-na-osnovi-internet-marketingu>

лан розвитку Державного міського підприємства “Івано-Франківськтеплокомуненерго” на 2024 рік

ротков А. В.. Маркетингові дослідження. 2014. URL: [https://stud.com.ua/63535/marketing/marketingovi\\_doslidzhennya](https://stud.com.ua/63535/marketing/marketingovi_doslidzhennya)

віт про роботу Державного міського підприємства «Івано-Франківськтеплокомуненерго» за 2023 рік

іщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с. URL: [https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya)

фіційний сайт державного міського підприємства Івано-Франківськтеплокомуненерго». URL: <https://tke.if.ua/category/spozh/>

Правила надання послуги з постачання теплової енергії, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України № 830 від 21 серпня 2019 року. Урядовий контактний центр: веб-сайт. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/kym-pryjmayetsya-rishennya-pro-pochatok-ta-zakinchennya-opalyuvalnogo-sezonu/>

. Земляков, К. Гаврилова, Н. Мельник, О. Савицька, Н. Драганчук Цифровий

маркетинг в Україні: стан та перспективи. Міжнародний науковий чемпіонат World History: Famous Personalities I Олімпійські Ігри з Науки, Освіти, Технологій та Мистецтва. Дубай. 2024р.

ифрова трансформація економіки України в умовах війни. Вересень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-veresen-2023>

умоки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році: аналітичний звіт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi>

кландер М., Яшкіна О., Златова І., Чичеклі І., Летуновська Н. Цифровий маркетинг у стратегіях виживання та зростання малого та середнього бізнесу під час війни в Україні. Marketing and Management of Innovations, 15(1), 2024 URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/02\\_A775-2024\\_Oklander-et-al-2.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/02_A775-2024_Oklander-et-al-2.pdf)

.

2st popular global mobile messenger apps as of April 2024, based on number of fn

2ndpulse.ua. Ціни на email розсилки. URL: <https://sendpulse.ua/pricing>

ftapp. Ціни розробники мобільних додатків. URL: <https://kitapp.pro/uk/cina/>

i

h

Баврилова К. Звіт про проходження другої переддипломної практики на базі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго». 2024р.

m

p

В

Г

Г

и

с

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Гаврилова

**Співавтор:**

**Назва:** Магістерська\_робота\_Гаврилова\_K

**Науковий керівник:** Земляков

**Підрозділ:** Каф. ППМ

**Коефіцієнт подібності 1:**11.5%

**Коефіцієнт подібності 2:**6.1%

**Мікропробіли:** 1

**Заміна букв:** 6

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 9

Д

а

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

а

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

в

о

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

н

н

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

т

Обґрунтування:

2024-12-17.

Оксана Василик

Дата.

експерт

## Експертний висновок

### про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Стратегія управління маркетинговими комунікаціями підприємства на прикладі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»»

В

и Автор(и) авторського твору:

Д

Гаврилова Катерина Михайлівна

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

а

в Обсяг авторського твору: 101 арк.

Т

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism

с

ь Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

к

о • академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

о

т

голова експертної комісії:

\_\_\_\_\_

о

(підпис)

р

Члени експертної комісії:

\_\_\_\_\_

у

(підпис)

м

а

г

(підпис)

і

с

т

е

р

с

ь

к

а

## Список наукових та навчально-методичних праць

Гаврилової Катерини Михайлівни за 2024 р.

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
<b>I. Матеріали конференцій</b>					
	Дослідження щодо впливу підібраних каналів зв'язку на результативність маркетингових комунікацій в бізнесі	тези.	Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції (16-17 травня 2024) Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. - Електронний ресурс] – Режим доступу:		Обельницька Х.В., Гаврилова К. М.
	Цифровий маркетинг в Україні: стан та перспективи	Доповідь	Міжнародний науковий чемпіонат World History: Олімпійські Ігри з Науки, Освіти, Технологій та Мистецтва. Дубай. 2024р.  [Електронний ресурс] – Р е		. Земляков, К. Гаврилова, Н. Мельник, О. Савицька, Н. Драганчук

## ДОВІДКА

### про впровадження результатів магістерського дослідження

Видана Гавриловій Катерині Михайлівній про те, що основні результати її магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, було впроваджено в діяльність ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго», що дало можливість підвищити ефективність комунікаційної моделі підприємства. Представлені рекомендації по вдосконаленню існуючої стратегії управління маркетинговими комунікаціями підприємства, сформульовані з урахуванням особливостей цього процесу та отриманих раніше даних про стан підприємства, а також про тенденції розвитку маркетингу, включені в маркетинговий план підприємства ДМП «ІФТКЕ».

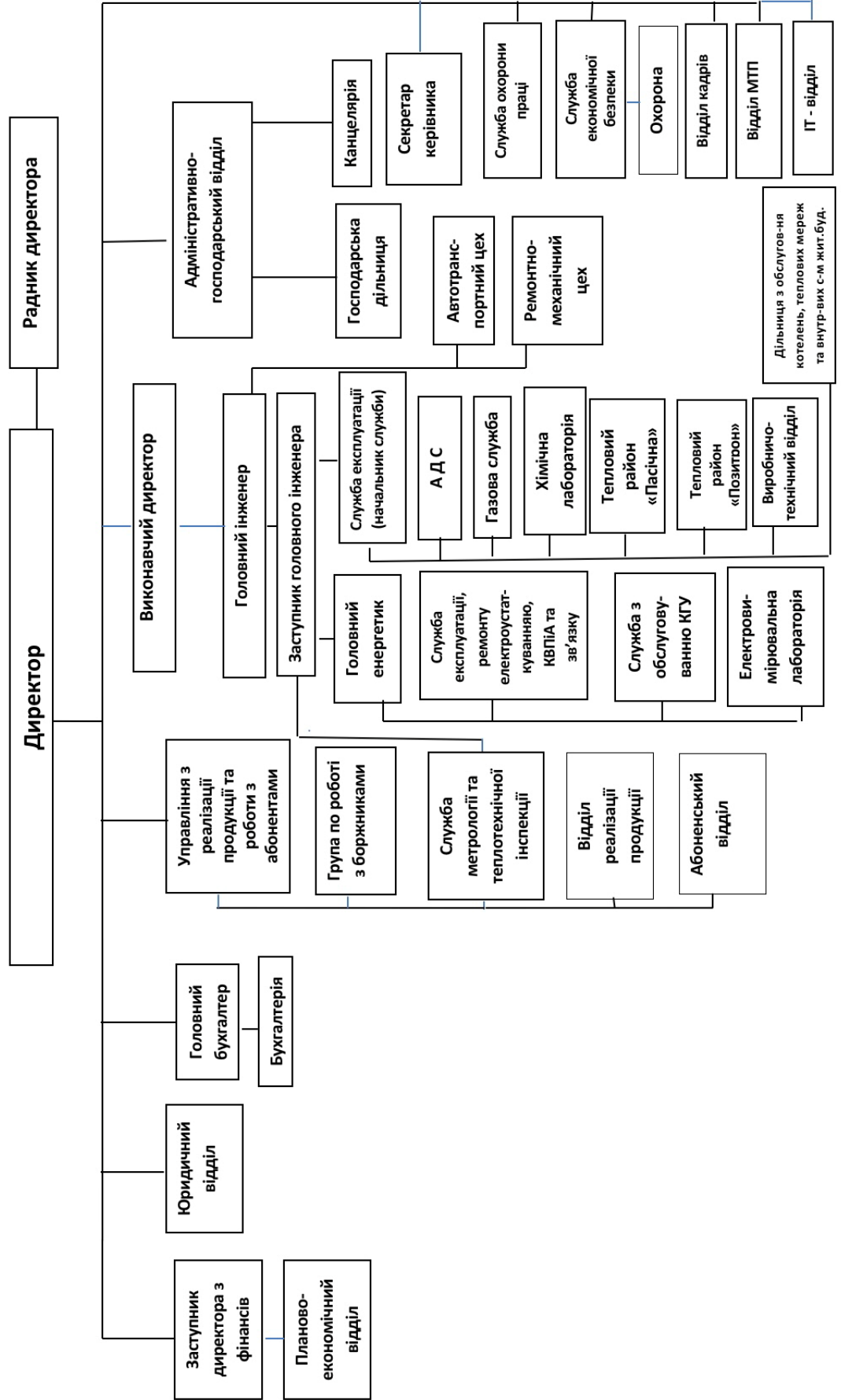
Запропоноване автором дерево цілей, що включає у себе основні напрямки підвищення ефективності каналів комунікацій, використано як інструмент для покращення маркетингових комунікацій, оптимізації процесу спілкування, зниженню витрат та покращення іміджу підприємства, що є актуальним внаслідок відзначених в дипломній роботі особливостей стану досліджуваного підприємства.

Практична значимість магістерської роботи полягає в розробці та впровадженні практичних пропозицій щодо розширення кількості каналів комунікацій для підприємства, що, в свою чергу, покращить процес взаємодії з клієнтом та зробить його ефективнішим для обох сторін.

Директор Володимир ФАЛДИНА

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 В.о. директора ДМП «ІФТКЕ»  
 В.В. Фалдина  
 \_\_\_\_\_ 2024р.

**Організаційна структура ДМП «ІФТКЕ»**



## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Стратегія управління маркетинговими комунікаціями підприємства на прикладі ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»»

Обсяг пояснювальної записки 101 аркушів.

Кількість рисунків 21

Кількість таблиць 20

Графічний матеріал (слайди, плакати) 15 шт.

Додатки 5 шт. 5 стор.

„17” грудня 2024 р.

Підпис здобувача