

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувачка кафедри,

д. держ. упр., професор

Наталія БОНДАРЧУК

«____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Максим СІЛЕЦЬКИЙ

Науковий керівник,

к. е. н., доцент

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи Сілецькому Максиму Ігоровичу

1. Тема роботи: «Удосконалення комунікативного менеджменту в аграрній сфері»;

керівник роботи: Гаркавий Валерій Васильович, к. е. н., доцент, затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 202 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: _____ 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали фінансово-господарської та статистичної звітності підприємства, внутрішні організаційно-розпорядчі документи, результати опитування постачальників (фермерських господарств, ОСГ) і клієнтів, дані щодо ринків агропродовольчої продукції м. Дніпра, навчально-методичні та наукові праці.

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

1) дослідити теоретичні засади комунікативного менеджменту та його специфіку в аграрній сфері; 2) надати організаційно-економічну характеристику ФОП Сілецька Л.П. та оцінити стан її комунікативного менеджменту; 3) дослідити взаємозв'язок комунікаційної активності та результатів діяльності методом кореляційно-регресійного аналізу; 4) обґрунтувати комунікаційну стратегію та напрями впровадження цифрових інструментів; 5) виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів і сформулювати рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу: модель комунікативного менеджменту; динаміка доходу та прибутку; структура каналів збуту; регресійне поле; прогноз доходу; накопичений дисконтований грошовий потік; аналіз чутливості NPV.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження	Вересень 2025 р.
2	Формування та затвердження плану й завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.
3	Пошук, опрацювання та систематизація літературних джерел	Жовтень 2025 р.
4	Написання вступу та першого (теоретичного) розділу	Листопад 2025 р.
5	Збір і опрацювання даних об'єкта дослідження	Грудень 2025 р.
6	Написання другого (аналітичного) розділу, регресійний аналіз	Лютий 2026 р.
7	Написання третього (рекомендаційного) розділу, розрахунок NPV/IRR	Березень 2026 р.
8	Формулювання висновків і пропозицій	Квітень 2026 р.
9	Оформлення роботи, перевірка на оригінальність	Квітень 2026 р.
10	Попередній захист на кафедрі, доопрацювання	Травень 2026 р.
11	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів, захист	Червень 2026 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Максим СІЛЕЦЬКИЙ

Керівник роботи

_____ Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ.....	7
1.1. Сутність, функції та роль комунікативного менеджменту в системі управління підприємством	7
1.2. Особливості комунікацій підприємств аграрної сфери та агропродовольчого ринку	14
1.3. Цифрові інструменти та канали комунікативного менеджменту в аграрному бізнесі.....	18
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОП СІЛЕЦЬКА Л.П.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	24
2.2. Оцінка стану системи комунікативного менеджменту підприємства	28
2.3. Дослідження взаємозв'язку комунікаційної активності та результатів діяльності	39
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ	43
3.1. Формування комунікаційної стратегії та інтеграція традиційних і цифрових каналів	43
3.2. Впровадження CRM-системи та інструментів цифрового комунікативного менеджменту.....	47
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	55
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Аграрна сфера України є одним із базових секторів національної економіки, який забезпечує продовольчу безпеку держави та значну частку експортних надходжень. Її функціонування спирається не лише на виробничий потенціал, а й на здатність учасників ринку вибудовувати ефективні комунікації. Роздрібна торгівля агропродовольчою продукцією, що історично концентрувалася на ринках і ярмарках, нині перебуває під тиском змін споживчої поведінки, цифровізації та посилення конкуренції, тому управління комунікаціями перетворюється на самостійний напрям менеджменту, від якого прямо залежать обсяги реалізації та лояльність покупців.

Водночас більшість малих суб'єктів господарювання аграрної сфери, передусім фізичні особи-підприємці, які працюють у роздрібному сегменті, провадять комунікаційну діяльність несистемно, без узгодженої стратегії та оцінювання її результативності. Це призводить до втрати частини потенційних клієнтів, слабого зворотного зв'язку з постачальниками-аграріями та обмежених можливостей утримання покупців. Розвиток месенджерів, соціальних мереж і цифрових сервісів відкриває для таких підприємств доступні інструменти комунікативного менеджменту, проте їх упровадження потребує економічного обґрунтування. Саме цим зумовлена актуальність обраної теми.

Окремі аспекти комунікативного менеджменту та маркетингових комунікацій в аграрному бізнесі досліджували вітчизняні науковці, зокрема С.О. Кобернюк, В.В. Гаркавий та інші. Разом із тим питання удосконалення комунікативного менеджменту малих підприємств роздрібної торгівлі аграрної сфери з урахуванням цифрових каналів залишається недостатньо опрацьованим, що й визначило напрям дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування напрямів удосконалення комунікативного менеджменту підприємства аграрної сфери (за матеріалами ФОП Сілецька Л.П.) для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади комунікативного менеджменту та його специфіку в аграрній сфері;

- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Сілецька Л.П. та оцінити стан її комунікативного менеджменту;
- дослідити взаємозв'язок комунікаційної активності та результатів діяльності підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу;
- обґрунтувати комунікаційну стратегію та напрями впровадження цифрових інструментів комунікативного менеджменту;
- виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів та сформулювати практичні рекомендації.

Об'єктом дослідження є процес комунікативного менеджменту у ФОП Сілецька Л.П. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення комунікативного менеджменту підприємства аграрної сфери.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний і метод порівняння – для опрацювання теоретичних положень; аналіз і синтез – для оцінювання стану комунікацій; статистичні методи, зокрема аналітичне вирівнювання та кореляційно-регресійний аналіз, – для дослідження взаємозв'язку показників; методи дисконтування грошових потоків (NPV, IRR, PI, DPP) та сценарного аналізу – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; графічний і табличний методи – для унаочнення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, дані сервісів YouControl та Opendatabot, фінансово-господарська та статистична звітність ФОП Сілецька Л.П., результати опитування її постачальників і клієнтів, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані пропозиції щодо удосконалення комунікативного менеджменту можуть бути використані в діяльності ФОП Сілецька Л.П. та інших малих підприємств роздрібної торгівлі аграрної сфери.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, функції та роль комунікативного менеджменту в системі управління підприємством

Комунікації пронизують усі рівні управління підприємством і фактично є тим середовищем, у якому реалізуються функції менеджменту. Прийняття рішень, координація, мотивація та контроль неможливі без обміну інформацією між суб'єктами управління, тому здатність організовувати ефективні комунікації віднесено до ключових управлінських компетентностей. Не випадково в освітньому стандарті зі спеціальності 073 «Менеджмент» окремо зафіксовано здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління, що засвідчує визнання комунікаційної складової як самостійного предмета управлінської діяльності.

Гене́за поняття «комунікативний менеджмент» пов'язана з поступовим зближенням двох наукових традицій – теорії комунікації та теорії управління. Якщо теорія комунікації зосереджувалася на структурі та закономірностях передавання інформації, то менеджмент розглядав комунікації передусім як інструмент координації. На перетині цих підходів і сформувалося уявлення про комунікації як про об'єкт управління, яким можна свідомо керувати задля досягнення цілей організації. Унаслідок цього в управлінській науці виокремився відносно самостійний напрям, що поєднує управлінський та інформаційно-комунікаційний підходи.

Комунікативний менеджмент доцільно розглядати як свідому, цілеспрямовану діяльність із планування, організації, мотивації та контролю комунікаційних процесів підприємства, спрямовану на формування й підтримання відносин із внутрішніми та зовнішніми аудиторіями задля досягнення цілей організації. У такому визначенні поєднано три істотні ознаки: керованість (комунікації є об'єктом управлінського впливу), цілеспрямованість (їх

підпорядковано цілям підприємства) та системність (внутрішні й зовнішні потоки розглядаються в єдності).

Для коректного окреслення предметного поля важливо розмежувати комунікативний менеджмент із суміжними категоріями. Маркетингові комунікації зосереджені переважно на просуванні продукції та стимулюванні збуту; зв'язки з громадськістю (PR) – на формуванні репутації та відносин із контактними аудиторіями; внутрішні комунікації – на взаємодії всередині колективу. Комунікативний менеджмент є ширшим поняттям, що інтегрує ці складові в єдину керовану систему. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка набула поширення наприкінці XX століття, фактично стала методологічним підґрунтям такої інтеграції, наголошуючи на узгодженості всіх повідомлень підприємства.

У науковій літературі співіснують кілька підходів до трактування цього поняття, що відображено в табл. 1.1. Їх зіставлення дає змогу виокремити спільне: комунікативний менеджмент незмінно тлумачать як керований процес, орієнтований на результат, а відмінності стосуються передусім акценту – на інформації, відносинах або управлінських функціях.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «комунікативний менеджмент»

Підхід	Сутність трактування	Акцент
Функціональний	Управління комунікаціями через реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю	Управлінські функції
Інформаційний	Управління інформаційними потоками та зниження невизначеності у прийнятті рішень	Інформація та її потоки
Відносинний	Формування й підтримання довготривалих відносин із цільовими аудиторіями	Відносини та лояльність
Інтегрований	Узгоджене управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями як єдиною системою	Системність та узгодженість

На нашу думку, найбільш повним є інтегрований підхід, оскільки саме узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій забезпечує цілісність образу

підприємства та підвищує керованість його взаємодії з ринком. Для малого підприємства роздрібної торгівлі це означає, що повідомлення для покупців, домовленості з постачальниками-аграріями та внутрішня координація працівників мають підпорядковуватися спільній логіці, а не існувати як розрізнені дії. Саме фрагментарність комунікацій є типовою проблемою малих суб'єктів господарювання, які приділяють увагу окремим інструментам (наприклад, сторінці в соціальній мережі), не пов'язуючи їх із загальними цілями діяльності.

Структурно комунікативний менеджмент охоплює суб'єкт управління (власника, менеджмент), об'єкт управління (сукупність комунікаційних процесів і потоків), цілі, принципи, методи та інструменти впливу, а також механізм зворотного зв'язку. Цілі комунікативного менеджменту похідні від загальних цілей підприємства й конкретизуються в інформуванні аудиторій, формуванні попиту, утриманні клієнтів, узгодженні взаємодії з постачальниками та зміцненні репутації. Реалізація цих цілей потребує дотримання низки принципів.

До основних принципів комунікативного менеджменту відносять: цілеспрямованість (підпорядкування комунікацій цілям організації); системність (узгодженість усіх повідомлень і каналів); адресність (орієнтацію на конкретні аудиторії); достовірність (відповідність повідомлень дійсності); двосторонність (наявність зворотного зв'язку); безперервність (підтримання контакту в часі) та економічну доцільність (співмірність витрат і результату). Порухення хоча б одного з цих принципів знижує результативність комунікацій: наприклад, нехтування зворотним зв'язком перетворює комунікацію на одностороннє інформування, що не дає змоги вчасно реагувати на зміну потреб споживачів.

Функції комунікативного менеджменту логічно впливають із загальних функцій управління. До них відносять: інформаційну (збір, опрацювання та поширення інформації); інтеграційну (узгодження дій підрозділів і працівників); мотиваційну (формування зацікавленості персоналу та лояльності клієнтів); регулятивну (упорядкування взаємодії з контрагентами) та іміджеву (формування репутації). Кожна з функцій має самостійне значення, проте лише в сукупності вони забезпечують керованість комунікаційної системи. Так, інформаційна

функція без інтеграційної призводить до перевантаження непов'язаними повідомленнями, а іміджева без регулятивної – до розриву між обіцянками й реальною взаємодією.

Реалізація цих функцій спирається на класичну модель комунікаційного процесу, складники якої наведено на рис. 1.1. Її методологічним підґрунтям є модель Шеннона – Вівера, доповнена елементом зворотного зв'язку та урахуванням перешкод.

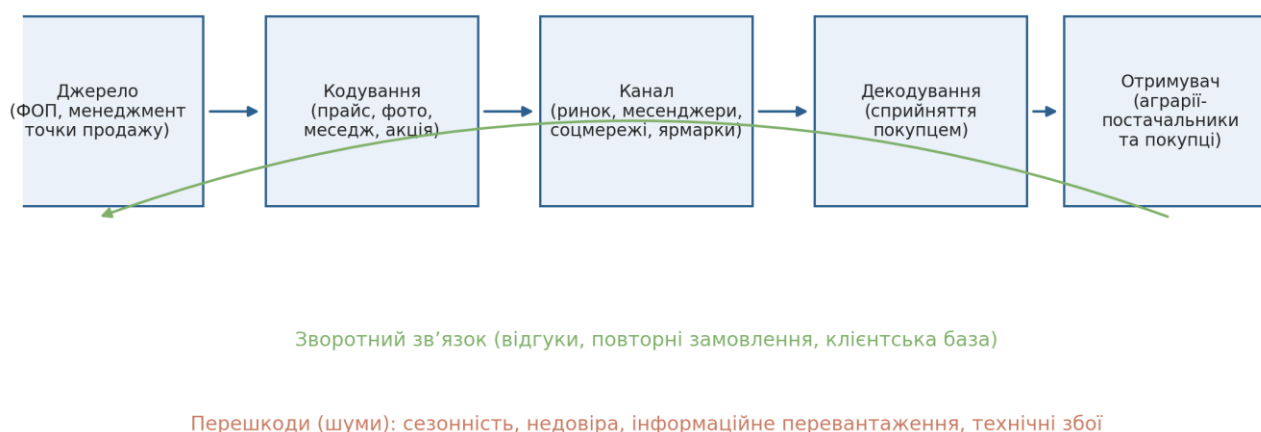


Рис. 1.1. Модель комунікативного менеджменту підприємства

Подана модель відображає рух повідомлення від джерела (менеджменту підприємства) через кодування та обраний канал до отримувача – аграріїв-постачальників і покупців, – а також зворотний зв'язок, що дає змогу коригувати подальші комунікації. Кодування передбачає перетворення управлінського наміру на зрозумілу аудиторії форму (прайс, фотографію продукції, повідомлення про акцію), а декодування – сприйняття та інтерпретацію повідомлення отримувачем. Розбіжність між закодованим і декодованим змістом є джерелом комунікаційних втрат, які менеджмент має мінімізувати.

Принциповим є врахування перешкод (шумів): сезонності попиту, інформаційного перевантаження, недовіри та технічних збоїв, які знижують результативність комунікацій і потребують управлінської реакції. У теорії комунікацій вирізняють фізичні, семантичні та психологічні бар'єри. Фізичні

бар'єри пов'язані з каналом (нестабільний зв'язок, відсутність доступу до інтернету); семантичні – з неоднозначністю повідомлень; психологічні – з упередженнями, недовірою та небажанням сприймати інформацію. Для роздрібної торгівлі аграрною продукцією найвідчутнішими є психологічні бар'єри, адже довіра до продавця прямо впливає на рішення про купівлю.

Окремої уваги заслуговує питання оцінювання ефективності комунікацій. Складність полягає в тому, що результат комунікаційної діяльності має як кількісний (зростання обсягів продажу, кількості клієнтів, частоти повторних покупок), так і якісний вимір (рівень довіри, упізнаваність, задоволеність обслуговуванням). Тому в практиці комунікативного менеджменту застосовують систему показників, що поєднує економічні індикатори (виручка, прибуток, рентабельність витрат на комунікації) з комунікаційними (охоплення, залученість, частка повторних звернень). Саме узгодження цих груп показників дає змогу обґрунтовано керувати комунікаціями, а не діяти інтуїтивно.

Розвиток уявлень про комунікаційний процес пройшов кілька етапів, і кожна з класичних моделей доповнює розуміння його сутності. Лінійна модель Лассвелла описувала комунікацію через відповіді на запитання «хто – що повідомляє – яким каналом – кому – з яким ефектом», акцентуючи на однобічному впливі. Модель Шеннона – Вівера ввела поняття шуму як чинника спотворення повідомлення. Модель Берло (джерело – повідомлення – канал – отримувач) деталізувала характеристики кожного елемента, а подальші циклічні моделі додали зворотний зв'язок, перетворивши комунікацію з однобічного передавання на двосторонній процес взаємодії. Саме циклічне розуміння є методологічно найбільш прийнятним для комунікативного менеджменту, оскільки управління неможливе без урахування реакції аудиторії.

Комунікації підприємства реалізуються в межах комунікаційних мереж – відносно стійких конфігурацій інформаційних зв'язків між учасниками. Розрізняють формальні мережі, закріплені організаційною структурою, та неформальні, що виникають на основі особистих відносин. За ступенем централізації виокремлюють централізовані мережі, у яких інформація проходить

через одну ланку, та децентралізовані, що передбачають множинні горизонтальні зв'язки. Для малого підприємства роздрібної торгівлі, де власник зазвичай є центром прийняття рішень, характерна висока централізація комунікацій, що забезпечує оперативність, проте створює ризик перевантаження керівника та залежності всієї системи від однієї особи.

Доцільно також розрізняти рівні реалізації комунікативного менеджменту. На стратегічному рівні визначають комунікаційну політику, позиціонування та довгострокові відносини з ключовими аудиторіями; на тактичному – обирають канали та формати взаємодії; на оперативному – здійснюють повсякденні комунікації з покупцями й постачальниками. Узгодженість рішень на всіх трьох рівнях є ознакою зрілого комунікативного менеджменту. Поширеною ж проблемою малих підприємств є зосередження виключно на оперативному рівні за відсутності стратегічного бачення, унаслідок чого комунікації залишаються реактивними й несистемними.

Передумовою свідомого управління комунікаціями є їх діагностика, або комунікаційний аудит – систематичне оцінювання наявних комунікаційних практик підприємства, використовуваних каналів, узгодженості повідомлень та їх відповідності цілям. Аудит дає змогу виявити «вузькі місця»: дублювання чи суперечливість повідомлень, незадіяні канали, відсутність зворотного зв'язку, нерівномірність комунікаційної активності. Для малого підприємства такий аудит не потребує складного інструментарію й може ґрунтуватися на структурованому переліку запитань щодо того, з ким, як часто, якими каналами та з яким результатом підприємство комунікує. Результати діагностики стають відправною точкою для формування програми вдосконалення комунікативного менеджменту, що й реалізується в аналітичній частині цієї роботи.

Окремим аспектом є етичний вимір комунікацій та пов'язані з ним компетентності. Достовірність інформації про продукцію, дотримання обіцянок щодо якості та строків, коректність у спілкуванні з покупцями формують репутаційний капітал, який у роздрібній торгівлі аграрною продукцією є чи не найважливішим активом. Натомість маніпулятивні чи недостовірні повідомлення

дають короткочасний ефект, але руйнують довіру в довгостроковій перспективі. Реалізація комунікативного менеджменту потребує відповідних компетентностей – уміння чітко формулювати повідомлення, слухати та враховувати зворотний зв'язок, працювати з цифровими інструментами, – формування яких є складником професійної підготовки сучасного менеджера.

Комунікативний менеджмент має виражений міждисциплінарний характер, інтегруючи положення теорії управління, теорії комунікації, маркетингу, психології та інформаційного менеджменту. Тісним є його зв'язок із управлінням знаннями: комунікації є тим механізмом, через який неявні знання працівників і накопичений досвід взаємодії з клієнтами перетворюються на організаційний ресурс. Для малого підприємства, де знання про потреби покупців часто зосереджені в особі власника, саме комунікативні практики (фіксація замовлень, ведення клієнтської бази, обмін інформацією з працівниками) дають змогу зберегти й примножити цей ресурс, знижуючи залежність бізнесу від однієї особи та підвищуючи його стійкість.

Роль комунікативного менеджменту в системі управління підприємством полягає у перетворенні розрізнених комунікаційних дій на керований ресурс. Дослідники наголошують, що системне управління комунікаціями підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує трансакційні витрати та посилює адаптивність підприємства до змін середовища. У контексті сталого розвитку керованість комунікацій розглядають як складник управлінської стійкості організації, що набуває особливого значення в умовах нестабільності [12]. Для малого підприємства аграрної сфери ефективний комунікативний менеджмент стає чинником виживання й конкурентоспроможності, оскільки за обмежених фінансових ресурсів саме якість комунікацій дає змогу утримувати клієнтів і вибудовувати надійні відносини з постачальниками.

1.2. Особливості комунікацій підприємств аграрної сфери та агропродовольчого ринку

Комунікації підприємств аграрної сфери мають низку особливостей, зумовлених специфікою самої галузі. Аграрна сфера є складним і багаторівневим середовищем, у якому взаємодіють виробники сільськогосподарської продукції, переробні підприємства, посередники, торговельні організації та кінцеві споживачі. Кожна ланка цього ланцюга має власні комунікаційні потреби, а узгодженість комунікацій між ланками визначає ефективність руху продукції від поля до споживача.

Першою істотною особливістю є сезонність виробництва й реалізації, яка спричиняє нерівномірність комунікаційної активності протягом року та потребує гнучкого планування контактів зі споживачами. У періоди масового надходження сезонної продукції зростає потреба в оперативному інформуванні покупців про асортимент і ціни, тоді як у міжсезоння комунікації спрямовуються на підтримання зв'язку з клієнтською базою та формування попиту на іншу продукцію. Нездатність урахувати сезонні коливання призводить або до втрати продукції через несвоєчасну реалізацію, або до недоотримання доходу.

Другою особливістю є те, що агропродовольча продукція належить до товарів першої необхідності з обмеженим терміном придатності, тому швидкість і точність комунікацій із покупцями безпосередньо впливають на обсяги реалізації та рівень втрат. Затримка в інформуванні про наявність свіжої продукції здатна обернутися псуванням товару, а отже, прямими збитками. Це підвищує вимоги до оперативності комунікаційних каналів і робить особливо цінними ті інструменти, що забезпечують миттєвий контакт зі споживачем.

Третьою особливістю є подвійна спрямованість комунікацій. З одного боку, підприємство роздрібної торгівлі вибудовує висхідні комунікації з постачальниками – фермерськими господарствами та особистими селянськими господарствами, – узгоджуючи асортимент, обсяги, якість і ціни. З іншого – спрямовані до споживачів комунікації формують попит та утримують клієнтську базу. Узгодженість цих двох потоків є передумовою безперебійності постачання й

збуту: точне розуміння попиту дає змогу формувати замовлення постачальникам, а надійні відносини з постачальниками – гарантувати споживачам стабільну якість та асортимент.

Четвертою особливістю є висока роль довіри та особистого контакту. На ринках і ярмарках комунікація традиційно мала міжособистісний характер, а репутація продавця формувалася переважно через «сарафанне радіо» – усні рекомендації постійних покупців. Довіра у цьому сегменті є нематеріальним активом, який накопичується роками й легко руйнується через одиничний негативний досвід. Тому комунікативний менеджмент у роздрібній торгівлі аграрною продукцією має бути орієнтований передусім на відносини, а вже потім – на разові трансакції.

Агропродовольчий ринок характеризується значною кількістю дрібних учасників, низькою диференціацією продукції та чутливістю споживачів до ціни, що посилює конкуренцію та підвищує вагу нецінових чинників, серед яких якість обслуговування й комунікацій. За таких умов саме комунікаційна складова часто стає чинником вибору продавця за приблизно однакових цінових пропозицій. Покупець повертається не лише туди, де дешевше, а й туди, де його пам'ятають, інформують про надходження й оперативно відповідають на запити. Класифікацію комунікацій підприємства аграрної сфери за основними ознаками наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація комунікацій підприємства аграрної сфери

Ознака класифікації	Види комунікацій
За спрямованістю	внутрішні (між власником і працівниками) та зовнішні (з постачальниками, споживачами, партнерами)
За напрямом руху	висхідні, низхідні, горизонтальні
За формою	вербальні (усні, письмові) та невербальні
За каналом	особисті (на точці продажу, ярмарках) та опосередковані (телефон, месенджери, соцмережі)
За ступенем формалізації	формальні (договори, накладні) та неформальні (особисті домовленості, відгуки)
За періодичністю	регулярні (постійне інформування) та ситуативні (сезонні, акційні повідомлення)

Наведена класифікація засвідчує, що навіть для малого підприємства роздрібної торгівлі комунікаційне поле є багатовимірним. Управління ним передбачає не лише вибір каналів, а й узгодження формальних і неформальних, особистих і опосередкованих, регулярних і ситуативних контактів. Особливої уваги заслуговує те, що для аграрної сфери збереження особистих комунікацій залишається конкурентною перевагою, яку цифрові інструменти мають підсилювати, а не витісняти.

Суттєвий вплив на комунікації підприємств аграрної сфери справили події останніх років, пов'язані з воєнним станом в Україні. Порушення логістичних ланцюгів, перебої в електропостачанні та зв'язку, зміна географії постачань і коливання купівельної спроможності населення підвищили вимоги до адаптивності комунікацій. Підприємства, які оперативно перевели частину взаємодії з покупцями у месенджери та соціальні мережі, отримали змогу зберегти контакт із клієнтами навіть за обмеження фізичної присутності на ринках. Водночас зросли й комунікаційні ризики, пов'язані з технічними збоями та необхідністю швидко інформувати споживачів про зміну режиму роботи.

Вітчизняні науковці підкреслюють, що в аграрному секторі комунікації відіграють не лише економічну, а й соціальну роль, сприяючи поінформованості суспільства про стан галузі та підтримці місцевих виробників [5]. Для роздрібного продавця це означає, що комунікації з покупцями водночас формують лояльність до конкретних фермерських господарств-постачальників, посилюючи цінність локальної продукції. Таким чином, комунікативний менеджмент малого підприємства інтегрується у ширші процеси розвитку аграрного ринку.

Розуміння комунікацій підприємства роздрібної торгівлі неможливе поза контекстом агропродовольчого ланцюга створення вартості. Цей ланцюг охоплює виробництво сільськогосподарської сировини, її первинну обробку та зберігання, оптову й роздрібну торгівлю та споживання. Роздрібний продавець посідає в ньому завершальну позицію, безпосередньо контактуючи зі споживачем, і водночас виконує функцію зворотного інформування ланцюга про попит. Завдяки цій позиції він акумулює цінні відомості про вподобання покупців, які за умови налагоджених

комунікацій можуть передаватися постачальникам-аграріям і впливати на формування асортименту та обсягів виробництва. Отже, комунікації роздрібного продавця мають не лише збутове, а й координаційне значення для всього ланцюга.

Споживча поведінка на ринку агропродовольчої продукції має виражену специфіку. Рішення про купівлю часто ухвалюється імпульсивно, під впливом зовнішнього вигляду продукції, її свіжості та особистого враження від продавця. Водночас зростає сегмент свідомих споживачів, які цінують інформацію про походження товару, спосіб вирощування та локальність виробництва. Для таких покупців комунікація, що розкриває «історію продукту» – від якого господарства, з якого регіону, коли зібрано, – стає вагомим чинником вибору. Це відкриває для роздрібного продавця можливість диференціюватися не ціною, а змістом комунікацій, підкреслюючи переваги локальної та свіжої продукції.

Комунікації роздрібного продавця аграрної продукції поєднують ознаки споживчого та ділового маркетингу. У відносинах зі споживачами (B2C) переважають емоційні, візуальні та особистісні аспекти комунікації, орієнтовані на швидке рішення про купівлю та формування лояльності. У відносинах із постачальниками-аграріями (B2B) на перший план виходять раціональні аргументи – стабільність замовлень, умови оплати, вимоги до якості та обсягів, – а комунікація має переважно діловий і довготривалий характер. Поєднання цих двох логік в одному підприємстві потребує від менеджменту здатності гнучко змінювати стиль і зміст комунікацій залежно від аудиторії, зберігаючи при цьому єдність загальної позиції підприємства.

Додатковим чинником, що підвищує значущість комунікацій, є посилення конкуренції з боку мережевого продовольчого ритейлу та великих супермаркетів. Останні мають переваги у ціні, асортименті та зручності, проте поступаються в гнучкості, особистому підході та свіжості локальної продукції. Для малого продавця на ринку саме комунікації стають інструментом, що дає змогу протиставити масштабу великих мереж індивідуальний контакт, знання потреб конкретних покупців і «живу» взаємодію. Окрему роль відіграють події комунікації – участь у ярмарках, сезонних і тематичних заходах, – які поєднують

збут із формуванням упізнаваності та розширенням клієнтської бази, а отже, мають розглядатися як повноцінний елемент комунікаційної діяльності.

Узагальнюючи, особливості комунікацій підприємств аграрної сфери – сезонність, обмежений термін придатності продукції, подвійна спрямованість, значущість довіри, цінова чутливість ринку та підвищені ризики в умовах нестабільності – визначають вимоги до комунікативного менеджменту. Він має бути гнучким, орієнтованим на відносини й водночас відкритим до цифрових каналів, що дають змогу масштабувати контакт зі споживачами за обмежених ресурсів малого підприємства. Саме поєднання традиційних і цифрових інструментів становить зміст сучасного етапу розвитку комунікацій в аграрному бізнесі, який розглянуто далі.

1.3. Цифрові інструменти та канали комунікативного менеджменту в аграрному бізнесі

Цифровізація суттєво розширила інструментарій комунікативного менеджменту, зробивши доступними для малих підприємств канали, які раніше потребували значних бюджетів. Дослідники зазначають, що формування внутрішньокорпоративної політики цифровізації маркетингу та комунікацій є актуальним завданням для аграрних підприємств, оскільки цифрові комунікації дають змогу оперативно взаємодіяти зі споживачами та підвищувати результативність діяльності [5]. Якщо ще десятиліття тому повноцінне просування потребувало витрат на рекламу в традиційних медіа, то нині базовий набір цифрових інструментів є практично безкоштовним у частині володіння й вимагає переважно витрат часу та компетентностей.

До основних цифрових каналів комунікативного менеджменту в аграрному бізнесі відносять месенджери, соціальні мережі, власні сторінки й міні-сайти, локальні дошки оголошень і маркетплейси, а також інструменти роботи з клієнтською базою. Кожен із цих каналів виконує специфічну комунікаційну функцію, а їх поєднання формує цілісну систему взаємодії зі споживачами.

Месенджери (Viber, Telegram) забезпечують прямий і недорогий контакт із постійними покупцями, дають змогу приймати попередні замовлення та інформувати про надходження сезонної продукції. Їх перевагою є висока швидкість доставлення повідомлень і можливість персоналізованої комунікації, а також створення тематичних груп та каналів, через які покупці отримують актуальні пропозиції. Для роздрібної торгівлі аграрною продукцією месенджери фактично виконують роль сучасного аналога «сарафанного радіо», масштабуючи особистий контакт.

Соціальні мережі, передусім Instagram та Facebook, виконують функцію вітрини та інструменту формування довіри через візуальний контент і відгуки. Фотографії свіжої продукції, інформація про походження товару від конкретних фермерських господарств, відгуки задоволених покупців – усе це формує образ надійного продавця та знижує психологічні бар'єри. Візуальна природа цих платформ особливо доречна для агропродовольчої продукції, привабливість якої значною мірою сприймається саме візуально.

Локальні дошки оголошень і маркетплейси розширюють охоплення аудиторії за межі постійних покупців, надаючи доступ до нових споживачів, які цілеспрямовано шукають певну продукцію. Власний міні-сайт або сторінка з прайсом систематизує інформацію про асортимент і умови, формуючи довіру через прозорість. Кожен із цих каналів має власну логіку та аудиторію, тому ефективний комунікативний менеджмент передбачає не використання всіх каналів одночасно, а обґрунтований вибір тих, що відповідають профілю підприємства й поведінці його споживачів.

Особливе місце посідають системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які навіть у спрощеному вигляді дають змогу систематизувати клієнтську базу, фіксувати історію замовлень та налаштовувати повторні комунікації. CRM-система акумулює дані про покупців (контакти, уподобання, історію покупок) і перетворює їх на інструмент управління відносинами: на її основі можна сегментувати аудиторію, нагадувати про сезонні пропозиції, відстежувати частоту повторних покупок та оцінювати ефективність комунікацій.

Для великих підприємств застосовують повнофункціональні корпоративні CRM, тоді як для малого бізнесу надлишкові можливості таких систем не виправдані витратами.

Для малого підприємства роздрібно́ї торгівлі повноцінна корпоративна CRM є надлишковою, проте хмарні рішення та інтеграція месенджерів із простими обліковими інструментами забезпечують зіставний ефект за помірних витрат. Сучасні хмарні CRM пропонують гнучкі тарифи, що дають змогу почати з базового функціоналу й розширювати його в міру зростання бізнесу. Поєднання такої системи з обліком замовлень через месенджери та програмою лояльності дає змогу навіть невеликому продавцю систематично керувати відносинами з клієнтами, що раніше було прерогативою великих торговельних мереж.

Контент-маркетинг, таргетована реклама та програми лояльності доповнюють цей набір, формуючи цілісну цифрову комунікаційну систему. Контент-маркетинг передбачає створення корисної для аудиторії інформації (поради щодо вибору та зберігання продукції, рецепти, інформація про сезонність), яка опосередковано стимулює попит і формує експертний образ продавця. Таргетована реклама дає змогу точно охоплювати аудиторію за географічними та поведінковими ознаками, що особливо цінно для локального бізнесу. Програми лояльності закріплюють повторні покупки та підвищують цінність клієнтської бази.

Інтеграція традиційних і цифрових каналів є визначальною умовою результативності. У наукових працях обґрунтовано, що поєднання офлайн- і онлайн-комунікацій сприяє зміцненню ринкових позицій аграрного підприємства, підвищенню впізнаваності та зростанню обсягів реалізації, а формування узгодженої комунікаційної стратегії розглядається як окреме управлінське завдання [6]. Реалізація цього принципу втілюється в концепції омніканальності, за якої споживач отримує узгоджений досвід взаємодії незалежно від обраного каналу. Для роздрібного продавця це означає, що контакт на ринку має продовжуватися у месенджері, інформація на сторінці в соціальній мережі –

відповідати фактичному асортименту, а онлайн-комунікація – підкріплюватися якісним особистим обслуговуванням.

Невід’ємним складником цифрового комунікативного менеджменту є аналітика та зворотний зв’язок. Цифрові канали, на відміну від традиційних, забезпечують вимірюваність: статистика охоплення публікацій, кількість переглядів і звернень, конверсія повідомлень у замовлення дають змогу оцінювати результативність комунікацій та коригувати їх. Збір відгуків і реагування на них перетворюють комунікацію на двосторонній процес, у якому підприємство не лише поширює інформацію, а й враховує реакцію аудиторії. Саме доступність даних відрізняє цифрові комунікації від традиційних і робить можливим обґрунтоване управління ними.

Водночас упровадження цифрових інструментів супроводжується низкою обмежень. До них належать потреба у часі та компетентностях для ведення каналів, ризик інформаційного перевантаження аудиторії, залежність від платформ та їхніх алгоритмів, витрати на рекламу, а також цифровий розрив, пов’язаний із тим, що частина споживачів аграрної продукції (зокрема старшого віку) надає перевагу традиційним формам взаємодії. Тому цифровізація комунікацій не означає повної відмови від особистого контакту, а передбачає його розумне доповнення. Вибір інструментів має спиратися на оцінювання їх очікуваної віддачі, а самі заходи з цифровізації комунікацій – підлягати економічному обґрунтуванню, що й здійснюється в подальших розділах роботи.

Цифрову трансформацію комунікацій малого підприємства доцільно розглядати як поетапний процес. На першому етапі підприємство опановує базову присутність – створює сторінки в месенджерах і соціальних мережах, починає публікувати інформацію про продукцію. На другому етапі налагоджується систематична взаємодія: регулярний контент, приймання попередніх замовлень, накопичення клієнтської бази. На третьому етапі впроваджуються інструменти автоматизації та аналітики, що дають змогу керувати комунікаціями на основі даних. Більшість малих підприємств аграрної сфери перебувають на першому-

другому етапах, що засвідчує наявність значного потенціалу вдосконалення саме за рахунок переходу до системного, керованого використання цифрових каналів.

Важливою тенденцією є автоматизація рутинних комунікацій. Чат-боти в месенджерах здатні приймати типові замовлення, відповідати на поширені запитання щодо асортименту, цін і режиму роботи, інформувати про надходження продукції. Автоматичні розсилки нагадують про сезонні пропозиції та повертають клієнтів, які давно не звертались. Автоматизація вивільняє час власника для змістовної взаємодії там, де особистий контакт справді важливий, і одночасно забезпечує безперервність комунікацій навіть у періоди пікового навантаження. Для малого підприємства це особливо цінно з огляду на обмеженість трудових ресурсів.

Зіставлення основних цифрових каналів комунікативного менеджменту за їх функціями та особливостями застосування для малого підприємства роздрібної торгівлі наведено в табл. 1.3. Таке зіставлення дає змогу обґрунтовано формувати комунікаційний набір, добираючи канали відповідно до цілей і ресурсів підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика цифрових каналів комунікативного менеджменту

Канал	Комунікаційна функція	Особливості застосування
Месенджери (Viber, Telegram)	прямий контакт, приймання замовлень, інформування постійних клієнтів	висока швидкість, персоналізація, низька вартість; потребує оперативних відповідей
Соціальні мережі (Instagram, Facebook)	вітрина, формування довіри, охоплення нової аудиторії	візуальний контент, відгуки; залежність від алгоритмів платформ
Маркетплейси та дошки оголошень	розширення збуту, залучення цільових покупців	доступ до пошукової аудиторії; комісії та конкуренція пропозицій
CRM та облік клієнтської бази	систематизація відносин, повторні комунікації, аналітика	утримання клієнтів, сегментація; потребує дисципліни ведення даних

Наведене зіставлення засвідчує взаємодоповнюваність каналів: месенджери та CRM орієнтовані переважно на утримання наявних клієнтів, тоді як соціальні

мережі й маркетплейси – на залучення нових. Збалансоване використання обох груп каналів забезпечує одночасно зростання клієнтської бази та підвищення цінності наявних відносин, що відповідає логіці інтегрованого комунікативного менеджменту.

Застосування цифрових інструментів актуалізує також питання захисту персональних даних клієнтів. Накопичення контактів і історії покупок у CRM чи месенджерах накладає на підприємство відповідальність за збереження цієї інформації та її використання лише за згодою споживачів. Недотримання цих вимог не лише суперечить законодавству, а й підриває довіру – ключовий ресурс роздрібною торгівлі. Тому навіть для малого підприємства управління цифровими комунікаціями має передбачати елементарні заходи з упорядкування та захисту клієнтських даних.

Узагальнюючи теоретичний розгляд, комунікативний менеджмент постає як керована система внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, що ґрунтується на визначених принципах і реалізується через сукупність функцій. В аграрній сфері він набуває специфічних рис, зумовлених сезонністю, обмеженим терміном придатності продукції, подвійною спрямованістю комунікацій та особливою роллю довіри. В умовах цифровізації комунікативний менеджмент спирається на доступні онлайн-інструменти – месенджери, соціальні мережі, CRM-системи, контент-маркетинг – інтеграція яких із традиційними каналами забезпечує найбільший ефект. Сформульовані теоретичні положення є методичним підґрунтям для аналізу комунікативного менеджменту конкретного підприємства, що здійснюється у другому розділі роботи на матеріалах ФОП Сілецька Л.П.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОП СІЛЕЦЬКА Л.П.

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження обрано фізичну особу підприємця Сілецьку Людмилу Петрівну – суб'єкта малого підприємництва, що провадить діяльність у сфері роздрібною торгівлі в м. Дніпрі. Підприємство зареєстроване 12 березня 2012 року (запис в Єдиному державному реєстрі № 22240000000081870), реєстраційна справа перебуває у Департаменті адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради. Понад десятирічний термін діяльності свідчить про усталеність бізнесу та накопичений досвід роботи на місцевому ринку.

Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 47.89 «Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами». Профіль діяльності підприємства – роздрібна торгівля агропродовольчою продукцією (овочами, фруктами, ягодами), насінням, розсадою, садивним матеріалом та дрібним садово-городнім реманентом на ринках і ярмарках м. Дніпра. У такий спосіб підприємство є завершальною ланкою короткого ланцюга постачання продовольства, сполучаючи місцевих аграрних виробників – фермерські та особисті селянські господарства – із кінцевими споживачами. Це визначає аграрну спрямованість діяльності й безпосередньо пов'язує її з предметом дослідження.

Організаційна структура підприємства є типовою для малого бізнесу й має лінійний характер. Центром прийняття рішень виступає власник, який поєднує функції управління, закупівель і ключових комунікацій із постачальниками. Йому підпорядковані наймані працівники – продавці та помічник для сезонних робіт. Бухгалтерський облік ведеться на умовах аутсорсингу. Така структура забезпечує оперативність рішень і низькі управлінські витрати, проте створює залежність усіх процесів від однієї особи та обмежує можливості систематичного ведення комунікацій, що є характерною проблемою підприємств цього масштабу.

Підприємство провадить діяльність у конкурентному середовищі продовольчого ринку м. Дніпра – одного з найбільших міст України з розвиненою

мережею продовольчих ринків, ярмарків і торговельних майданчиків. Конкурентне оточення формують як інші індивідуальні продавці аналогічної продукції на ринках, так і мережеві супермаркети та спеціалізовані овочеві магазини. Перевагою малих продавців на ринках залишається свіжість і локальність продукції, безпосередній контакт із покупцем та гнучкість цін, тоді як мережевий ритейл вигідно вирізняється зручністю, широтою асортименту та маркетинговими бюджетами. У таких умовах джерелом конкурентоспроможності ФОП Сілецька Л.П. є саме якість відносин зі споживачами, що безпосередньо залежить від рівня комунікативного менеджменту.

Аналіз діяльності підприємства здійснено за п'ять років (2021–2025). Цей період охоплює як відносно стабільний 2021 рік, так і складні умови повномасштабного воєнного стану, що дає змогу оцінити стійкість бізнесу та його здатність адаптувати комунікації. Основні економічні показники діяльності ФОП Сілецька Л.П. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ФОП Сілецька Л.П. за 2021-2025 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід (виручка) від реалізації	5200	4800	7600	10400	12800
Собівартість реалізованих товарів	4160	3890	6040	8190	9980
Валовий прибуток	1040	910	1560	2210	2820
Витрати на комунікації та збут	62	55	138	246	372
Чистий прибуток	258	165	442	584	688
Чиста рентабельність, %	5,0	3,4	5,8	5,6	5,4
Середньооблікова чисельність, осіб	3	3	4	5	6

Наведені дані засвідчують загалом позитивну динаміку діяльності підприємства. Дохід від реалізації зріс із 5200 тис. грн у 2021 році до 12800 тис. грн у 2025 році, тобто на 146,2 %. Водночас динаміка не була рівномірною: у 2022 році дохід знизився до 4800 тис. грн (на 7,7 % порівняно з попереднім роком), що зумовлено впливом повномасштабного вторгнення – порушенням логістики, зниженням купівельної спроможності населення та частковим обмеженням роботи

ринків. Починаючи з 2023 року спостерігається відновлення та стійке зростання, пов'язане з адаптацією бізнесу та розширенням каналів збуту.

Чистий прибуток підприємства зріс із 258 тис. грн у 2021 році до 688 тис. грн у 2025 році, а чиста рентабельність коливалася в межах 3,4–5,8 %, що є типовим для роздрібної торгівлі продовольчими товарами з порівняно невисокою торговельною націнкою. Найнижчий рівень рентабельності (3,4 %) припав на кризовий 2022 рік, після чого показник стабілізувався на рівні близько 5,4 %. Динаміку доходу та чистого прибутку наочно відображено на рис. 2.1.

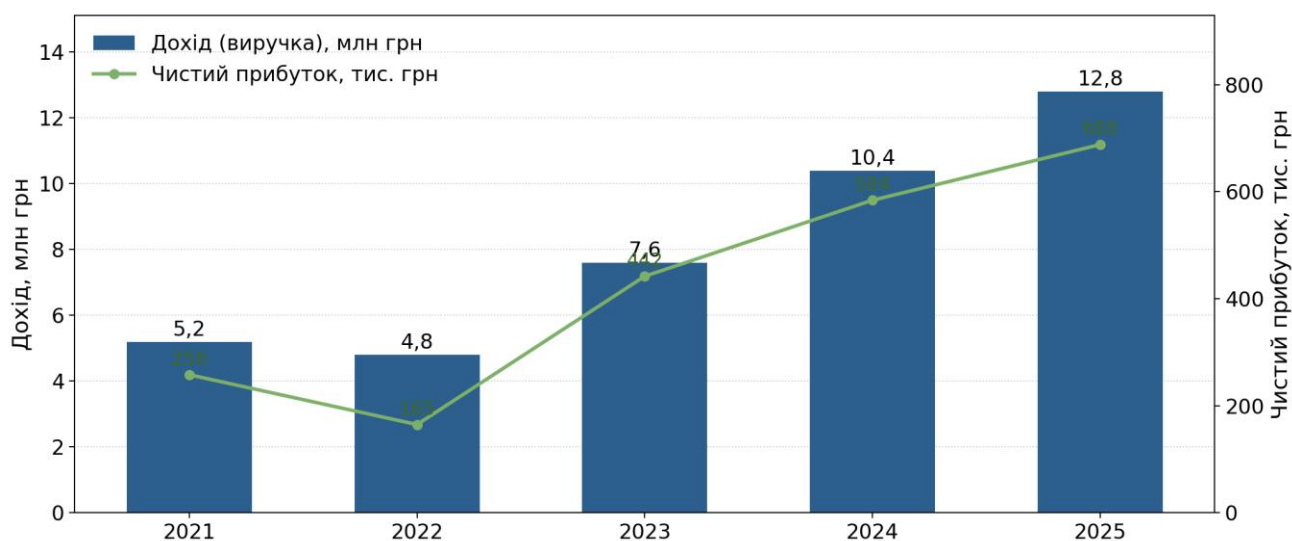


Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ФОП Сілецька Л.П. за 2021–2025 роки

Графік підтверджує V-подібну траєкторію розвитку: спад 2022 року змінився впевненим відновленням, причому темпи зростання доходу у 2023–2024 роках перевищували докризові. Прикметно, що зростання прибутку відбувалося темпами, близькими до зростання доходу, що свідчить про збереження контролю над витратами навіть в умовах інфляційного тиску. Це створює фінансове підґрунтя для інвестування в розвиток, зокрема в удосконалення комунікативного менеджменту.

Звертає на себе увагу випереджальне зростання витрат на комунікації та збут: якщо у 2021 році вони становили 62 тис. грн (1,19 % доходу), то у 2025 році – 372 тис. грн (2,91 % доходу). Таке зростання частки комунікаційних витрат відображає

поступове усвідомлення власником значущості комунікацій для розвитку бізнесу, проте, як буде показано далі, ці витрати здійснювалися переважно несистемно. Загалом організаційно-економічна характеристика засвідчує, що підприємство є життєздатним і таким, що розвивається, а отже, має ресурси та потребу в підвищенні керованості своїх комунікацій.

Структура витрат підприємства відповідає специфіці роздрібної торгівлі: домінантною статтею є собівартість придбаних для перепродажу товарів, частка якої в доході коливалася в межах 80,0-81,0 %. Валовий прибуток зростав випереджальними темпами щодо собівартості у відновлювальний період, що свідчить про поступове підвищення ефективності закупівельної політики та асортиментного управління. Витрати на оплату праці, оренду торгових місць, логістику та комунікації становлять решту видатків і регулюються власником залежно від сезонного навантаження.

Окремо проаналізовано продуктивність праці як співвідношення доходу до середньооблікової чисельності працівників. За досліджуваний період цей показник зріс із 1733 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 2133 тис. грн у 2025 році. Випереджальне зростання продуктивності щодо чисельності (яка збільшилася з 3 до 6 осіб) засвідчує, що приріст обсягів забезпечувався не стільки екстенсивним нарощуванням персоналу, скільки інтенсивними чинниками, серед яких – розширення каналів збуту та підвищення комунікаційної активності.

Аналіз кризового 2022 року заслуговує на окрему увагу, оскільки демонструє стійкість бізнес-моделі. Незважаючи на падіння доходу на 7,7 %, підприємство залишилося прибутковим, зберегло клієнтську базу та персонал. Чинниками стійкості стали диверсифікований асортимент, гнучкість цінової політики, відносна нееластичність попиту на продовольчі товари першої необхідності, а також оперативне перенесення частини комунікацій із покупцями у месенджери в умовах обмеженої фізичної присутності на ринках. Цей досвід підтверджує тезу про те, що розвинений комунікативний менеджмент є чинником антикризової стійкості малого підприємства.

Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний: бізнес є прибутковим, демонструє зростання ділової активності та не має ознак фінансових ускладнень. Накопичений за останні роки прибуток формує внутрішнє джерело фінансування розвитку, що дає змогу інвестувати у вдосконалення комунікативного менеджменту без залучення зовнішніх позик.

Зіставлення динаміки доходу з динамікою комунікаційних витрат і клієнтської бази засвідчує наявність зв'язку між ними: періоди активнішого освоєння цифрових каналів (2023–2025 роки) збігаються з прискоренням зростання доходу та клієнтської бази. Хоча на результати впливали й інші чинники (відновлення економіки, інфляційне зростання цін), випереджальне збільшення частки продажів із цифровою підтримкою (з 6,0 до 38,0 %) дає підстави розглядати комунікації як один із драйверів розвитку. Кількісну перевірку цього припущення здійснено у підрозділі 2.3 методами кореляційно-регресійного аналізу.

Діяльність підприємства розгортається на тлі загальних тенденцій розвитку роздрібної торгівлі агропродовольчою продукцією в Україні: поступового зростання частки організованої та онлайн-торгівлі, підвищення вимог споживачів до якості й прозорості походження продукції, а також посилення інтересу до локальних виробників. Ці тенденції є сприятливими для малих продавців, що працюють із місцевими господарствами, за умови, що вони здатні донести свої переваги до споживача засобами сучасних комунікацій.

2.2. Оцінка стану системи комунікативного менеджменту підприємства

Оцінювання стану комунікативного менеджменту ФОП Сілецька Л.П. здійснено за трьома напрямками: внутрішні комунікації, зовнішні комунікації з постачальниками та зовнішні комунікації зі споживачами, – а також за структурою використовуваних каналів. Дослідження ґрунтувалося на спостереженні, аналізі внутрішніх документів та опитуванні власника, працівників і частини постійних клієнтів.

Внутрішні комунікації підприємства мають переважно усний і неформальний характер. Розпорядження передаються власником безпосередньо продавцям, облік замовлень і домовленостей ведеться частково в паперовій формі, частково – у пам'яті працівників. Відсутність формалізованих процедур не створює критичних проблем за малої чисельності персоналу, проте ускладнює передавання інформації в разі заміни працівників та унеможливлює накопичення систематизованих даних про клієнтів. Це є першим виявленим резервом удосконалення.

Зовнішні комунікації з постачальниками – місцевими фермерськими та особистими селянськими господарствами – побудовані на тривалих особистих відносинах і телефонному зв'язку. Домовленості щодо обсягів, асортименту та цін досягаються здебільшого усно, без формальних договорів, що характерно для цього сегмента. Перевагою такої моделі є гнучкість і довіра, недоліком – залежність від стабільності особистих контактів і відсутність документованої історії взаємодії.

Зовнішні комунікації зі споживачами реалізуються через поєднання традиційних та цифрових каналів. Основним залишається безпосередній контакт на точці продажу, проте дедалі більшої ваги набувають месенджери (Viber, Telegram), через які приймаються попередні замовлення, та сторінка в Instagram, що виконує роль вітрини. Структуру реалізації за каналами збуту у 2025 році наведено на рис. 2.2.

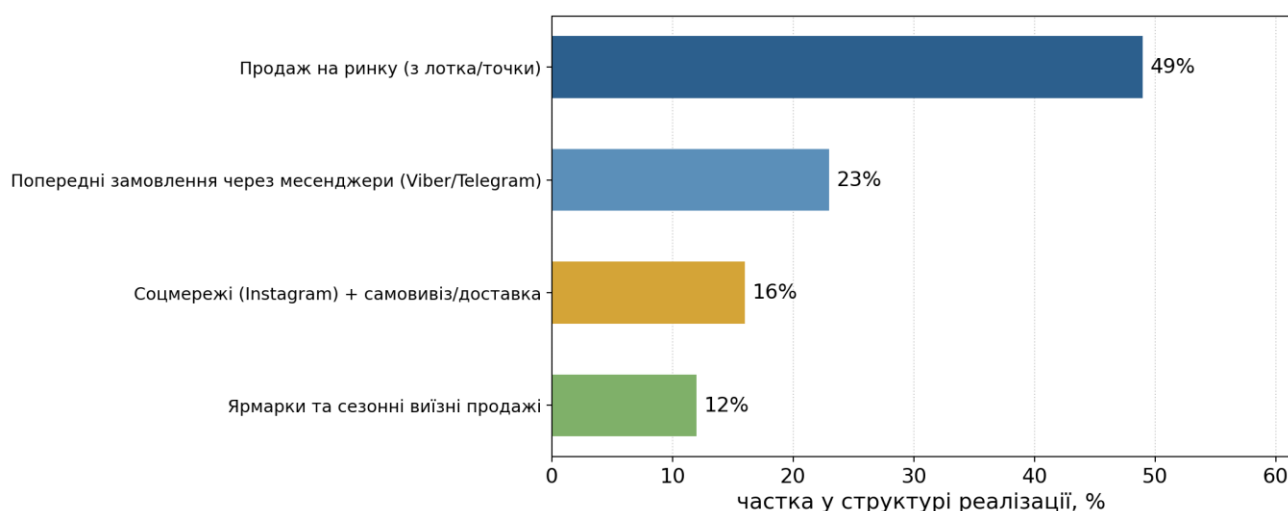


Рис. 2.2. Структура реалізації ФОП Сілецька Л.П. за каналами збуту у 2025 році

Як видно з рисунка, найбільшу частку (49 %) досі забезпечує безпосередній продаж на ринку, проте сукупна частка каналів із цифровою підтримкою – попередні замовлення через месенджери (23 %), продажі через соціальні мережі з доставкою (16 %) та сезонні ярмарки (12 %) – є вже вагомою. Це підтверджує, що цифрові комунікації перетворюються на самостійне джерело збуту, а не залишаються допоміжним інструментом.

Динаміку комунікаційної активності підприємства характеризують показники, наведені в табл. 2.2. Клієнтська база, що відображає кількість постійних покупців і підписників месенджер-каналів, зростає з 280 осіб у 2021 році до 2100 осіб у 2025 році, тобто більш ніж усемеро. Частка продажів із цифровою підтримкою збільшилася з 6,0 % до 38,0 %, що засвідчує поступову цифровізацію взаємодії зі споживачами.

Таблиця 2.2

Показники комунікаційної активності ФОП Сілецька Л.П. за 2021–2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Клієнтська база (постійні покупці), осіб	280	340	720	1350	2100
Витрати на комунікації та збут, тис. грн	62	55	138	246	372
Частка продажів із цифровою підтримкою, %	6,0	9,0	18,0	29,0	38,0
Комунікаційні витрати на 1 клієнта, грн	221	162	192	182	177

Водночас зростання комунікаційної активності відбувалося переважно стихійно, без узгодженої стратегії та оцінювання результативності. Канали велися епізодично, контент публікувався нерегулярно, клієнтська база не сегментувалася, а ефективність витрат не вимірювалася.

Істотний вплив на комунікації підприємства справляє сезонність. Розрахунок індексів сезонності реалізації за 2025 рік (рис. 2.3) виявив виражену нерівномірність попиту протягом року. Найвищі значення індексу припадають на травень (1,38) та вересень (1,46), що відповідає періодам масового продажу.

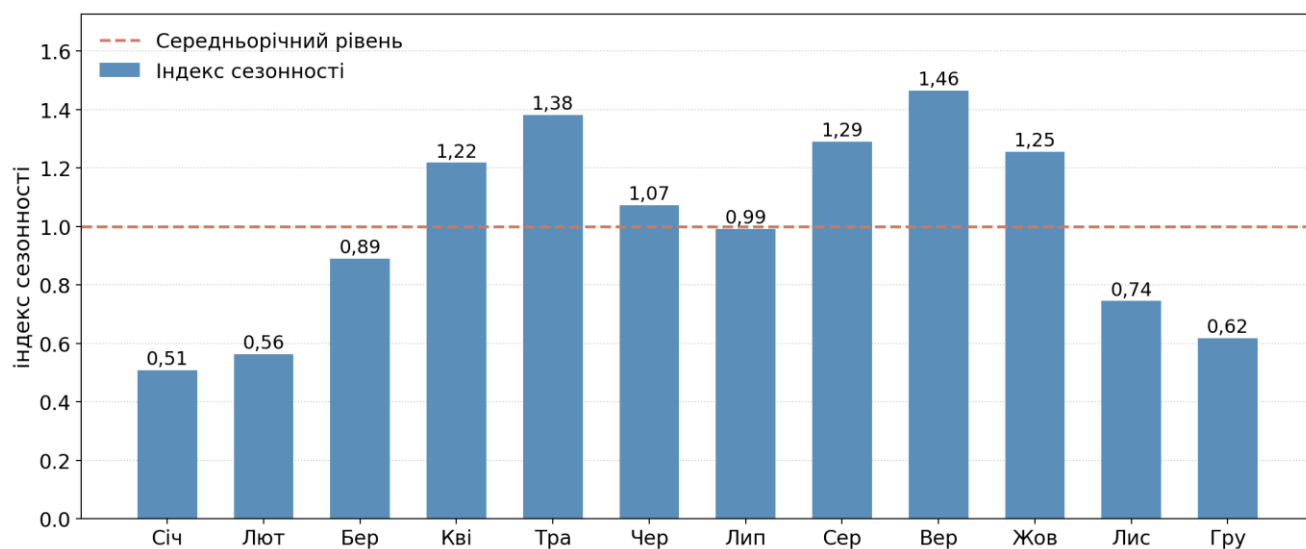


Рис. 2.3. Індеси сезонності реалізації ФОП Сілецька Л.П. у 2025 році

Виявлена сезонність має прямі управлінські наслідки для комунікативного менеджменту. У періоди пікового попиту комунікації мають забезпечувати оперативне інформування про асортимент і приймання замовлень, тоді як у міжсезоння (січень–лютий, листопад–грудень) – підтримувати контакт із клієнтською базою та формувати попит на товари тривалого зберігання.

Для визначення пріоритетів комунікаційної підтримки проведено АВС-аналіз товарних груп за їх внеском у дохід 2025 року, результати якого наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.4. Аналіз дав змогу розподілити товарні групи на три категорії за принципом Парето.

Таблиця 2.3

АВС-аналіз товарних груп ФОП Сілецька Л.П. за внеском у дохід (2025 рік)

№	Товарна група	Частка, %	Накопич., %	Група
1	Овочі (борщовий набір, зелень)	27,5	27,5	А
2	Фрукти та ягоди	23,3	50,8	А
3	Насіння та розсада	17,5	68,3	А
4	Садивний матеріал (саджанці)	11,6	79,9	А
5	Садово-городній реманент	7,3	87,3	В
6	Супутні товари (тара, добрива дрібнофас.)	6,5	93,8	В
7	Сухофрукти, мед, консервація	6,2	100,0	С

До групи А увійшли 4 товарні групи (овочі, фрукти та ягоди, насіння й розсада, садивний матеріал), що сукупно забезпечують близько 79,9 % доходу. Саме ці групи потребують першочергової комунікаційної підтримки – регулярного інформування, якісного контенту та пріоритетного приймання замовлень. Групи В і С, попри менший внесок, виконують роль розширення асортименту й утримання клієнтів, тому комунікації щодо них доцільно вести за залишковим принципом. Поєднання АВС-аналізу із сезонним профілем дає змогу сформувати адресну комунікаційну політику, орієнтовану на найприбутковіші групи у відповідні періоди року.

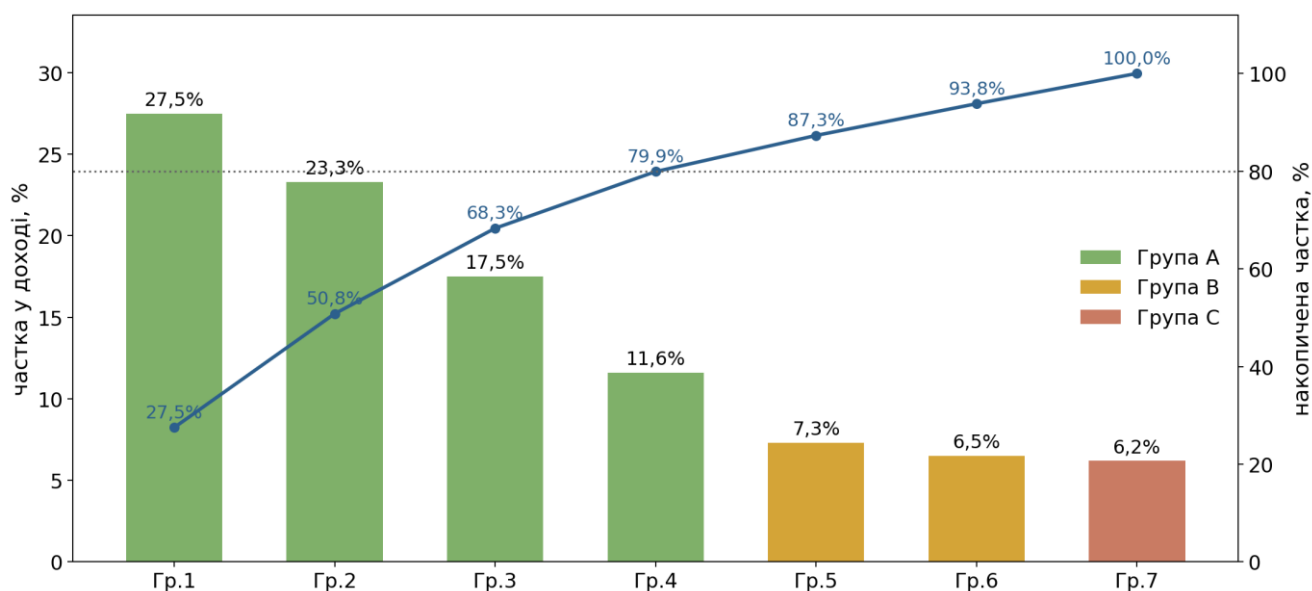


Рис. 2.4. АВС-аналіз товарних груп за внеском у дохід (діаграма Парето)

Узагальнення результатів оцінювання здійснено у формі SWOT-аналізу системи комунікативного менеджменту підприємства (табл. 2.4). Він дає змогу зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони комунікацій із зовнішніми можливостями й загрозами.

SWOT-аналіз системи комунікативного менеджменту ФОП Сілецька Л.П.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– тривалі довірчі відносини з клієнтами; – особистий контакт і знання потреб покупців; – усталені зв'язки з місцевими аграріями; – зростання клієнтської бази та цифрової частки	– відсутність комунікаційної стратегії; – несистемне ведення цифрових каналів; – відсутність CRM і сегментації клієнтів; – невимірюваність ефективності комунікацій
Можливості (O)	Загрози (T)
– поширення месенджерів і соцмереж; – доступні інструменти автоматизації та CRM; – попит на локальну й свіжу продукцію; – розвиток коротких ланцюгів постачання	– конкуренція з боку мережевого ритейлу; – цінова чутливість споживачів; – перебої зв'язку та електропостачання; – залежність від алгоритмів платформ

SWOT-аналіз засвідчує, що сильні сторони підприємства лежать переважно у площині особистих відносин, тоді як слабкі – у площині системності та цифрового управління комунікаціями. Зовнішнє середовище загалом сприятливе: доступність цифрових інструментів і попит на локальну продукцію створюють можливості, які підприємство наразі використовує неповно. Це визначає логіку подальших рекомендацій – посилити сильні сторони засобами цифровізації, водночас усунувши виявлені слабкі місця.

Для глибшого оцінювання стану комунікацій зі споживачами проведено опитування постійних клієнтів підприємства (опитано 70 осіб). Його результати засвідчили, що близько 68 % респондентів регулярно користуються месенджерами для зв'язку з продавцем, 54 % вважають вирішальним чинником вибору свіжість і якість продукції, 41 % – довіру до продавця, і лише 23 % орієнтуються переважно на ціну. Понад 60 % опитаних висловили зацікавленість у попередньому замовленні продукції через месенджери, а близько половини – готовність брати участь у програмі лояльності. Ці дані підтверджують, що споживачі підприємства

сприйнятливі до цифрових форм взаємодії, а отже, інвестиції в їх розвиток матимуть попит.

Аналіз окремих цифрових каналів виявив таке. Месенджер-канали (Viber, Telegram) налічують близько 2,1 тис. контактів, проте використовуються переважно реактивно – для відповідей на запити, а не для системного інформування та стимулювання повторних покупок. Сторінка в Instagram має помірну аудиторію, однак публікації нерегулярні, без єдиного візуального стилю та контент-плану, що знижує охоплення через алгоритмічні обмеження платформи. Таргетована реклама застосовувалася епізодично й без чіткого таргетингу за географією та інтересами. Власний структурований прайс чи міні-сайт відсутній, що ускладнює інформування нових покупців.

Зіставлення наявних практик із розглянутою в першому розділі поетапною моделлю цифрової трансформації дає змогу віднести підприємство до другого етапу зрілості: систематична присутність у цифрових каналах уже досягнута, проте інструменти автоматизації, сегментації та управління на основі даних ще не впроваджені. Це означає, що підприємство вичерпало можливості «органічного» розвитку комунікацій і для подальшого зростання потребує переходу до системного, керованого використання цифрових каналів.

Аналіз розподілу комунікаційного бюджету показав його незбалансованість: переважна частина витрат припадала на нерегулярну рекламу та оформлення, тоді як інструменти утримання клієнтів (CRM, програми лояльності, систематичні розсилки) фактично не фінансувалися. Відсутність обліку віддачі окремих каналів унеможливлювала перерозподіл коштів на користь найефективніших напрямів. Витрати на комунікації у розрахунку на одного клієнта залишалися низькими (близько 177 грн на рік), що, з одного боку, свідчить про економність, а з іншого – про невикористаний потенціал інвестування в утримання клієнтів.

Порівняння з типовими практиками конкурентів засвідчило, що більшість малих продавців на ринках перебувають на ще нижчому рівні комунікативного менеджменту, обмежуючись особистим контактом. Водночас окремі активні гравці та спеціалізовані онлайн-магазини агропродукції вже системно використовують

месенджери, контент-маркетинг і програми лояльності. Це формує для ФОП Сілецька Л.П. як можливість випередити більшість дрібних конкурентів за рахунок системних комунікацій, так і загрозу відставання від найбільш активних учасників ринку у разі збереження поточного підходу.

Поглиблення аналізу досягнуто шляхом поєднання ABC-аналізу з оцінюванням стабільності попиту (за логікою ABC-XYZ-підходу). Товарні групи категорії А (овочі, фрукти) характеризуються водночас високим внеском у дохід і вираженою сезонною мінливістю попиту, тоді як насіння й садивний матеріал мають передбачуваний сезонний пік. Таке поєднання означає, що комунікації щодо груп А потребують не лише пріоритетності, а й гнучкого, оперативного управління в пікові періоди, а щодо сезонних груп – завчасного планування кампаній. Це уточнює напрями комунікаційної політики порівняно з типовим аналізом, що обмежується лише ранжуванням за внеском у дохід.

Деталізований розгляд внутрішніх комунікацій виявив, що ключові управлінські відомості – домовленості з постачальниками, преференції постійних клієнтів, історія замовлень – зберігаються переважно в пам'яті власника та частково в розрізнених записах. За малої чисельності персоналу це забезпечує достатню оперативність, проте створює критичну залежність від однієї особи: тимчасова відсутність власника ускладнює обслуговування, а звільнення працівника спричиняє втрату частини напрацьованих контактів. Відсутність єдиної бази також унеможлиблює аналіз поведінки клієнтів і знижує здатність підприємства до системного планування комунікацій.

Зв'язки з постачальниками охоплюють декілька місцевих фермерських та особистих селянських господарств, відносини з якими тривають роками. Узгодження обсягів і асортименту відбувається переважно телефоном напередодні сезону та оперативно протягом нього. Сильною стороною є висока довіра та готовність постачальників ураховувати потреби підприємства, слабкою – відсутність формалізованого планування й документованої історії взаємодії, що подеколи призводить до незбалансованості постачань (надлишку одних позицій і дефіциту інших). Налагодження регулярного зворотного зв'язку щодо фактичного

попиту, можливого завдяки впровадженню CRM, здатне підвищити узгодженість усього ланцюга.

Картування комунікаційного процесу зі споживачами показало, що типовий шлях клієнта є фрагментованим: покупець може дізнатися про продукцію в соціальній мережі, поставити запитання в месенджері та здійснити купівлю на ринку, проте ці контакти не пов'язані між собою й ніде не фіксуються. Унаслідок цього підприємство не має цілісного уявлення про клієнта, не може системно стимулювати повторні покупки й не вимірює, який саме канал привів покупця. Усунення цієї фрагментарності шляхом інтеграції каналів та обліку взаємодій є одним із головних резервів удосконалення.

Поглиблений аналіз результатів опитування за сегментами клієнтів виявив відмінності в комунікаційних уподобаннях. Молодші покупці та працюючі клієнти надають перевагу месенджерам і онлайн-замовленням, цінуючи економію часу; покупці старшого віку зберігають прихильність до особистого спілкування на точці продажу. Це підтверджує тезу про неприпустимість повної заміни традиційних комунікацій цифровими й обґрунтовує саме омніканальний підхід, за якого цифрові інструменти доповнюють, а не витісняють особистий контакт. Сегментація комунікацій за віковими та поведінковими ознаками дає змогу підвищити їх релевантність для кожної групи.

Зведена оцінка стану комунікативного менеджменту за основними елементами засвідчує таку картину: наявність каналів – задовільна, регулярність і системність – низька, сегментація та персоналізація – відсутні, вимірювання ефективності – відсутнє, автоматизація – відсутня, інтеграція каналів – часткова. Найбільші резерви зосереджені саме в елементах, пов'язаних із системністю та керованістю, тоді як базова інфраструктура комунікацій уже сформована. Це означає, що вдосконалення не потребує побудови системи «з нуля», а передбачає впорядкування й доповнення наявних практик.

Виявлені під час оцінювання слабкі сторони мають конкретні економічні наслідки. Відсутність систематичних повторних комунікацій означає недоотримання повторних покупок; відсутність попередніх замовлень у

міжсезоння та пікові дні – втрати частини обороту й псування продукції; нерегулярність контенту – обмежене охоплення та повільне залучення нових клієнтів; невимірюваність – неефективний розподіл комунікаційного бюджету. Сукупно ці втрати становлять відчутну частку потенційного доходу, що й формує економічне підґрунтя для інвестування в удосконалення комунікативного менеджменту.

Важливим, але недостатньо керованим елементом наявної системи є рекомендаційні комунікації («сарафанне радіо»). Опитування засвідчило, що значна частина нових покупців дізналася про підприємство саме за рекомендаціями знайомих, проте цей канал працює стихійно: підприємство не стимулює рекомендації, не збирає й не оприлюднює відгуки систематично, а отже, не використовує свій репутаційний капітал повною мірою. Перетворення задоволених клієнтів на свідомих «адвокатів» через програму лояльності та роботу з відгуками є відчутним резервом залучення за мінімальних витрат.

Оцінено також готовність комунікаційної системи до позаштатних ситуацій. Досвід воєнного стану показав, що в умовах перебоїв зв'язку, електропостачання чи зміни режиму роботи ринків здатність оперативно інформувати клієнтів стає критичною. Наявні месенджер-канали частково виконують цю функцію, проте відсутність структурованої бази контактів і заздалегідь підготовлених сценаріїв сповіщення знижує швидкість реагування. Упровадження CRM із сегментованою базою підвищить керованість комунікацій і в кризових ситуаціях, що є додатковим, хоч і не основним, аргументом на користь запропонованих заходів.

Аналіз цифрового сліду та онлайн-репутації підприємства показав, що наявні позитивні відгуки покупців у месенджерах і соціальних мережах не систематизовані й не використовуються як маркетинговий актив. Підприємство не має оформленого набору соціальних доказів (структурованих відгуків, рейтингів, фотографій задоволених клієнтів), які могли б знижувати бар'єр недовіри для нових покупців. Водночас саме довіра, як засвідчило опитування, є одним із вирішальних чинників вибору продавця. Це означає, що систематична робота з

онлайн-репутацією здатна безпосередньо впливати на залучення клієнтів, проте наразі цей напрям фактично не керується.

Систематизація виявлених проблем дає змогу згрупувати їх за трьома рівнями. На стратегічному рівні бракує комунікаційної стратегії, позиціонування та визначених цілей. На тактичному – відсутні сегментація аудиторії, контент-планування й узгодженість каналів. На операційному – комунікації ведуться нерегулярно, без обліку взаємодій і оцінювання результатів. Така багаторівнева природа проблем означає, що точкові заходи (наприклад, лише активніше ведення однієї соціальної мережі) не дадуть стійкого ефекту; потрібен комплексний підхід, що охоплює всі три рівні, – саме він і покладений в основу пропозицій третього розділу.

Окремо оцінено комунікаційні компетентності, наявні на підприємстві. Власник має сильні навички міжособистісного спілкування та глибоке знання потреб клієнтів, проте компетентності у сфері цифрового маркетингу, роботи з аналітикою та інструментами автоматизації розвинені недостатньо.

Зіставлення інтенсивності комунікацій із результатами за окремими каналами підтверджує нерівномірність їх віддачі. Канали з вищою комунікаційною активністю (месенджери, через які ведеться приймання замовлень) демонструють і вищу конверсію в продажі, тоді як епізодично використовувані інструменти дають обмежений результат.

Для роздрібної торгівлі продовольчою продукцією, де рішення про купівлю значною мірою формується візуальним сприйняттям, відсутність якісного й упізнаваного візуального ряду знижує привабливість пропозиції та довіру. Формування простої, але послідовної візуальної ідентичності є недорогим, проте дієвим резервом посилення комунікацій.

Аналіз траєкторії зростання частки цифрових продажів (з 6,0 % у 2021 році до 38,0 % у 2025 році) свідчить про сталу висхідну тенденцію із прискоренням у кризовий та повоєнний періоди. Екстраполяція цієї тенденції за збереження наявного підходу вказує на подальше, але уповільнене зростання, тоді як системне вдосконалення комунікацій здатне суттєво прискорити цей процес.

2.3. Дослідження взаємозв'язку комунікаційної активності та результатів діяльності

Для кількісного обґрунтування впливу комунікацій на результати діяльності проведено кореляційно-регресійний аналіз. Висунуто гіпотезу про наявність прямого статистично значущого зв'язку між обсягом витрат на цифрові комунікації та обсягом реалізації продукції з цифровою підтримкою. Інформаційною базою слугували помісячні дані підприємства за 2023–2024 роки (24 спостережень), що дало змогу врахувати достатню кількість одиниць сукупності для отримання надійних оцінок.

Як факторну ознаку (X) обрано щомісячні витрати на цифрові комунікації (ведення месенджерів і соцмереж, контент, таргетована реклама), тис. грн; як результативну ознаку (Y) – щомісячний обсяг реалізації з цифровою підтримкою (попередні замовлення та продажі через соцмережі), тис. грн. Фрагмент вихідних даних наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу (помісячно)

Місяць	Витрати на комунікації (X), тис. грн	Обсяг реалізації (Y), тис. грн
01.2023	3,1	9,5
03.2023	8,4	163,0
05.2023	9,8	55,8
07.2023	12,5	210,5
09.2023	12,9	206,0
11.2023	17,1	299,0
01.2024	23,9	338,5
03.2024	22,9	440,0
05.2024	26,1	316,8
07.2024	31,3	390,8
09.2024	29,7	440,2
11.2024	32,4	402,7

За результатами обчислень (виконаних із застосуванням методу найменших квадратів) одержано рівняння лінійної регресії: $Y = 14,15 \cdot X + 2,7$. Коефіцієнт

кореляції становить $r = 0,94$, що за шкалою Чеддока свідчить про дуже тісний прямий зв'язок між ознаками. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,88$ означає, що варіація витрат на комунікації пояснює близько 88 % варіації обсягу реалізації з цифровою підтримкою, а решта припадає на інші чинники (сезонність, ціни, дії конкурентів).

Статистичну значущість моделі перевірено за критерієм Фішера. Розрахункове значення $F = 157,1$ істотно перевищує критичне $F_{кр} = 4,30$ (для рівня значущості 0,05 та відповідної кількості ступенів свободи), що дає підстави визнати рівняння регресії статистично значущим і придатним для практичного використання. Стандартна похибка оцінки становить 1,13, що підтверджує прийнятну точність моделі. Графічно результати аналізу подано на рис. 2.5.

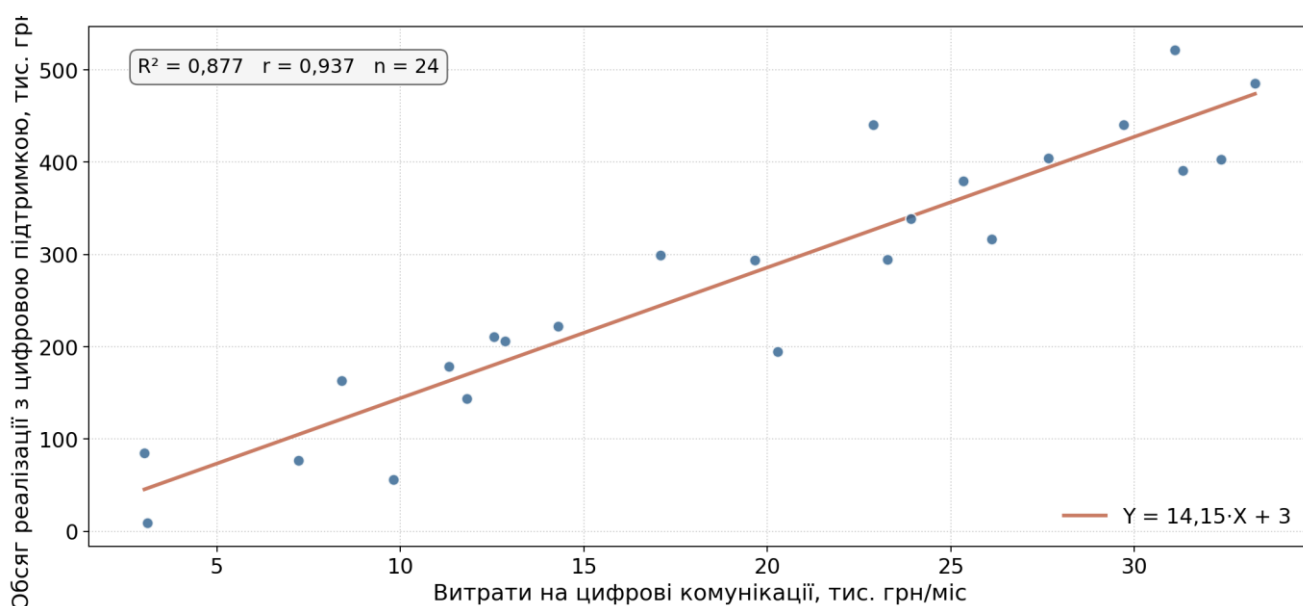


Рис. 2.5. Кореляційно-регресійна залежність обсягу реалізації від витрат на цифрові комунікації

Розташування фактичних точок навколо лінії тренду підтверджує тісний, але не функціональний характер зв'язку: природний розкид відображає вплив неврахованих чинників, що відповідає реальній господарській практиці. Економічна інтерпретація коефіцієнта регресії така: збільшення витрат на цифрові комунікації на 1 тис. грн на місяць супроводжується зростанням обсягу реалізації з

цифровою підтримкою в середньому на 14,15 тис. грн. Це свідчить про високу віддачу комунікаційних інвестицій і слугує кількісним аргументом на користь їх нарощування.

Водночас отриманий результат не означає необмеженого ефекту: лінійна залежність справедлива в межах дослідженого діапазону витрат, а за його межами ймовірно насичення та зниження граничної віддачі. Тому практичне використання моделі доцільне для обґрунтування помірному, поетапного нарощування комунікаційних витрат у поєднанні з підвищенням їх якості та системності, а не простого збільшення бюджету.

Методика аналізу передбачала кілька послідовних етапів. На першому етапі сформовано масив помісячних спостережень і перевірено його на однорідність та відсутність аномальних значень. На другому – обчислено лінійний коефіцієнт кореляції Пірсона для оцінювання тісноти зв'язку. На третьому – методом найменших квадратів визначено параметри рівняння регресії. На четвертому – перевірено статистичну значущість моделі та її параметрів і виконано економічну інтерпретацію. Такий підхід забезпечує обґрунтованість висновків і відповідає вимогам до кореляційно-регресійного аналізу в економічних дослідженнях.

Значущість коефіцієнта кореляції перевірено за t-критерієм Стюдента. Розрахункове значення t істотно перевищує критичне для прийнятого рівня значущості 0,05 та $(24 - 2)$ ступенів свободи, що дає підстави вважати виявлений зв'язок статистично значущим, а не випадковим. Це узгоджується з висновком за критерієм Фішера й підтверджує надійність моделі. Таким чином, тіснота зв'язку між комунікаційною активністю та обсягом реалізації є не лише високою за абсолютним значенням, а й статистично достовірною.

Для оцінювання чутливості результату до зміни фактора розраховано коефіцієнт еластичності в середній точці. Він показує, що збільшення витрат на цифрові комунікації на 1 % супроводжується зростанням обсягу реалізації з цифровою підтримкою приблизно на 0,7–0,8 %. Значення коефіцієнта еластичності менше за одиницю свідчить про те, що віддача комунікаційних витрат, хоч і значна,

має тенденцію до поступового спадання, що додатково обґрунтовує доцільність помірною, а не стрибкоподібного нарощування комунікаційного бюджету.

Побудована модель має не лише пояснювальну, а й прогностичну цінність. Підставивши у рівняння регресії планований середньомісячний рівень витрат на цифрові комунікації, що відповідає запропонованим у третьому розділі заходам, можна спрогнозувати очікуваний обсяг реалізації з цифровою підтримкою. Водночас слід зважати на обмеження побудованої моделі. По-перше, вона враховує лише один фактор, тоді як на обсяг реалізації впливають також ціни, сезонність, дії конкурентів та макроекономічні умови; невраховані чинники відображені у залишковій варіації (близько 12 %). По-друге, лінійна форма зв'язку справедлива в межах дослідженого діапазону. По-третє, дані охоплюють специфічний період воєнного стану, що знижує можливість механічного перенесення результатів на інші умови.

Проведений аналіз дає змогу сформулювати такі основні результати. Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку доходу (146,2 % приросту за п'ять років) попри кризовий вплив 2022 року, зберігаючи рентабельність на рівні близько 5,4 %. Система комунікативного менеджменту перебуває на початковому етапі цифровізації: цифрові канали активно використовуються, проте несистемно, без стратегії, сегментації та оцінювання ефективності. Виявлено виражену сезонність попиту та концентрацію доходу в кількох товарних групах, що потребує адресної комунікаційної політики. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив статистично значущий тісний зв'язок між комунікаційними витратами та обсягом реалізації, кількісно обґрунтувавши доцільність удосконалення комунікативного менеджменту. Сукупність виявлених резервів і можливостей формує підґрунтя для розроблення конкретних заходів, що розглядаються в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

3.1. Формування комунікаційної стратегії та інтеграція традиційних і цифрових каналів

Результати аналізу засвідчили, що ключовою проблемою комунікативного менеджменту ФОП Сілецька Л.П. є не брак комунікаційної активності, а її несистемність. Тому відправною точкою удосконалення має стати формування комунікаційної стратегії – документа, що визначає цілі, цільові аудиторії, позиціонування, ключові повідомлення та набір каналів, узгоджених між собою. Наявність такої стратегії перетворює розрізнені дії на керовану систему та створює критерії для оцінювання їх результативності.

Стратегічною метою комунікативного менеджменту підприємства пропонується визначити формування стійких довготривалих відносин зі споживачами та постачальниками на основі довіри до якості й локального походження продукції, що забезпечує зростання обсягів реалізації та лояльності клієнтів. Ця мета конкретизується у завданнях: розширення клієнтської бази, підвищення частоти повторних покупок, скорочення втрат через попередні замовлення та зміцнення зв'язків із господарствами-постачальниками.

В основу стратегії доцільно покласти позиціонування підприємства як надійного постачальника свіжої локальної агропродовольчої продукції від перевірених господарств регіону. Таке позиціонування спирається на реальні сильні сторони підприємства, виявлені під час аналізу, та відповідає запиту сучасного споживача на прозорість походження продукції. Воно дає змогу диференціюватися від мережевого ритейлу не ціною, а довірою та якістю – тобто змістом комунікацій.

Цільові аудиторії комунікацій пропонується сегментувати на чотири групи: постійні покупці (ядро клієнтської бази, що потребує утримання); нові покупці (залучення через цифрові канали); споживачі-замовники сезонних товарів (насіння,

розсада, садивний матеріал); постачальники-аграрії (ділові комунікації). Для кожного сегмента визначаються власні ключові повідомлення та канали, що забезпечує адресність комунікацій замість усереднених звернень. Узгоджену систему напрямів комунікаційної стратегії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями комунікаційної стратегії ФОП Сілецька Л.П.

Напрямок / ціль	Інструменти та канали	Очікуваний результат
Утримання постійних клієнтів	CRM, месенджер-розсилки, програма лояльності	зростання частоти повторних покупок
Залучення нових покупців	Instagram, таргетована реклама, маркетплейси	розширення клієнтської бази
Приймання замовлень і зниження втрат	чат-бот у месенджерах, попередні замовлення	скорочення псування продукції
Формування довіри	контент про походження продукції, відгуки	зміцнення репутації, лояльність
Координація з постачальниками	регулярний обмін даними про попит	збалансованість асортименту

Принциповою умовою результативності стратегії є інтеграція традиційних і цифрових каналів за принципом омніканальності. Споживач має отримувати узгоджений досвід незалежно від точки контакту: інформація в Instagram відповідає фактичному асортименту, замовлення, оформлене в месенджері, безперешкодно отримується на ринку, а особистий контакт на точці продажу продовжується подальшими комунікаціями. Практичним утіленням цього підходу є комунікаційна воронка, у якій цифрові канали залучають і повертають клієнтів, месенджери забезпечують взаємодію та замовлення, а особистий контакт завершує продаж і формує лояльність.

Очікуваний внесок окремих напрямів удосконалення комунікацій у приріст доходу оцінено на основі результатів регресійного аналізу та порівняльних даних щодо віддачі інструментів (рис. 3.4). Найбільший ефект прогнозується від месенджер-маркетингу з чат-ботом приймання замовлень та контент-маркетингу в соціальних мережах, що відповідає виявленій структурі каналів збуту.

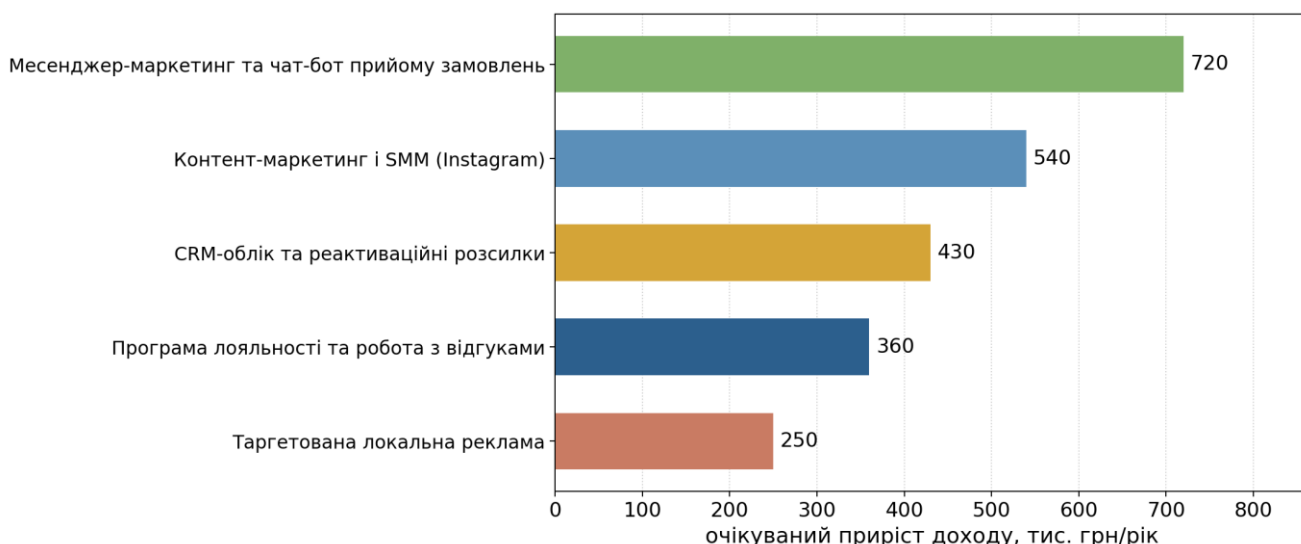


Рис. 3.4. Очікуваний внесок заходів у приріст доходу підприємства

З огляду на виявлену під час аналізу сезонність попиту, комунікаційну стратегію доцільно реалізувати через сезонний комунікаційний календар, що узгоджує комунікаційну активність із циклом продажів (табл. 3.2). Це дає змогу концентрувати зусилля й бюджет у періоди пікового попиту та підтримувати контакт із клієнтами в міжсезоння.

Таблиця 3.2

Сезонний комунікаційний календар ФОП Сілецька Л.П.

Період	Акцент комунікацій	Основні канали
Січень–лютий (міжсезоння)	утримання клієнтів, товари тривалого зберігання, анонс насіннєвого сезону	месенджер-розсилки, CRM
Березень–травень (пік: розсада, насіння)	активне просування насіння, розсади, садивного матеріалу; приймання замовлень	Instagram, таргет, чат-бот
Червень–жовтень (пік: овочі, фрукти)	щоденне інформування про свіжі надходження, акції на врожай	месенджери, Instagram, ярмарки
Листопад–грудень (спад)	консервація, сухофрукти, мед; святкові пропозиції, збір відгуків	месенджер-розсилки, соцмережі

Запропонована стратегія не потребує радикальної перебудови діяльності, а впорядковує наявні комунікаційні практики й доповнює їх відсутніми елементами. Її реалізація спирається на конкретний інструментарій цифрового комунікативного менеджменту, склад і впровадження якого розглянуто далі.

Місію комунікативного менеджменту підприємства доцільно сформулювати як донесення до споживачів цінності свіжої локальної продукції та побудову довготривалих відносин, заснованих на довірі й турботі про якість. Бачення на середньострокову перспективу полягає у перетворенні підприємства на впізнаваного у своєму сегменті продавця, що поєднує переваги особистого обслуговування з можливостями цифрових сервісів. Такі орієнтири надають комунікаціям ціннісного підґрунтя й узгоджують повсякденні дії з довгостроковими цілями.

Для управління комунікаціями за результатами запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI). До них віднесено: приріст клієнтської бази та кількості підписників; частку повторних покупок; конверсію звернень у месенджерах у замовлення; обсяг і частку реалізації через цифрові канали; вартість залучення нового клієнта та орієнтовну його життєву цінність; рівень залученості в соціальних мережах. Регулярний моніторинг цих показників, що стає можливим завдяки впровадженню CRM та аналітики цифрових каналів, перетворює комунікативний менеджмент на керований процес із вимірюваними цілями.

Змістовою основою комунікацій у соціальних мережах і месенджерах пропонується зробити кілька постійних контент-рубрик (контент-стовпів): «свіжі надходження» (щоденне інформування про асортимент і ціни); «від поля до прилавка» (історії господарств-постачальників і походження продукції); «корисні поради» (вибір, зберігання, рецепти); «відгуки наших покупців» (соціальний доказ і довіра); «сезонні пропозиції та акції» (стимулювання попиту). Така структура забезпечує регулярність і різноманітність контенту, підтримує позиціонування та знижує ризик інформаційного перевантаження аудиторії одноманітними повідомленнями.

Інтеграцію каналів унаочнює описаний шлях клієнта (customer journey): від першого контакту через таргетовану рекламу чи рекомендацію в соціальній мережі – до підписки на месенджер-канал, оформлення першого замовлення через чат-бот, отримання продукції з особистим контактом на точці продажу та подальшого утримання через CRM-розсилки й програму лояльності.

Стратегічні цілі комунікативного менеджменту доцільно вибудувати у вигляді ієрархії, підпорядкованої загальній меті – зростанню обсягів реалізації та лояльності. На верхньому рівні перебуває стратегічна мета, нижче – тактичні цілі (розширення клієнтської бази, підвищення частоти повторних покупок, скорочення втрат продукції, зміцнення репутації), які, своєю чергою, декомпонуються в операційні завдання (запуск чат-бота, ведення контент-плану, налаштування розсилок тощо). Така декомпозиція забезпечує узгодженість повсякденних дій зі стратегічними орієнтирами та полегшує контроль за досягненням цілей через систему KPI.

Конкурентне позиціонування підприємства доцільно розглядати у координатах «ціна – рівень обслуговування й довіри». Мережевий ритейл займає позицію помірних цін за стандартизованого обслуговування, більшість дрібних продавців на ринках – низьких цін за мінімальних комунікацій. Запропонована стратегія розміщує ФОП Сілецька Л.П. у сегменті «висока довіра та якість обслуговування за конкурентних цін», що є вільною та захищеною нішею: її складно зайняти великим мережам через знеособленість, а дрібним конкурентам – через відсутність системних комунікацій.

Запропонована комунікаційна стратегія узгоджується із загальними напрямками розвитку підприємства та принципами сталого управління. Підтримка коротких ланцюгів постачання й місцевих господарств, інформування споживачів про походження продукції та зменшення втрат завдяки попереднім замовленням мають не лише економічний, а й соціально-екологічний вимір, що відповідає сучасним очікуванням суспільства й розумінню керованості комунікацій як складника управлінської стійкості підприємства [12].

3.2. Впровадження CRM-системи та інструментів цифрового комунікативного менеджменту

Центральним заходом удосконалення комунікативного менеджменту є впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). З огляду на масштаб підприємства недоцільним є застосування громіздких корпоративних

рішень; натомість пропонується хмарна CRM-система початкового рівня з помірною абонентською платою. Така система забезпечує ведення єдиної клієнтської бази, фіксацію історії замовлень, сегментацію покупців та автоматизацію повторних комунікацій, усуваючи виявлену під час аналізу слабку сторону – відсутність систематизованого обліку відносин із клієнтами.

CRM-система дає змогу реалізувати сегментацію клієнтів за частотою та обсягом покупок, що уможливорює адресні комунікації: постійним клієнтам – персональні пропозиції та програму лояльності, «сплячим» – реактиваційні повідомлення, новим – вітальні розсилки. Накопичення даних про вподобання покупців також забезпечує зворотний зв'язок постачальникам-аграріям щодо попиту, підвищуючи збалансованість асортименту. Тим самим CRM стає не лише обліковим інструментом, а й ядром усієї комунікаційної системи.

Другим інструментом є чат-бот приймання замовлень у месенджерах (Viber, Telegram). Він автоматизує типові комунікації: інформує про асортимент і ціни, приймає попередні замовлення, нагадує про готовність і час самовивозу. Автоматизація вивільняє час власника та працівників, забезпечує безперервність обслуговування в періоди пікового навантаження й безпосередньо сприяє зниженню втрат продукції завдяки попередньому формуванню замовлень. Це особливо важливо з огляду на обмежений термін придатності агропродовольчої продукції.

Третій напрям – систематизація контент-маркетингу та просування в соціальних мережах. Замість епізодичних публікацій пропонується регулярний контент-план із розподілом тематики за сезонним календарем: фотографії свіжої продукції, інформація про господарства-постачальники та походження товару, поради щодо вибору й зберігання, відгуки покупців. Якісний візуальний контент формує довіру та підтримує позиціонування підприємства. Просування доповнюється помірним бюджетом локальної таргетованої реклами, орієнтованої на мешканців відповідних районів міста.

Четвертим елементом є програма лояльності та системна робота з відгуками. Проста накопичувальна програма (знижка чи бонус за певну кількість покупок)

стимулює повторні звернення та підвищує цінність клієнтської бази. Робота з відгуками – активний збір, публікація позитивних і відпрацювання негативних – перетворює задоволених покупців на джерело залучення нових через рекомендації, що в роздрібній торгівлі аграрною продукцією традиційно є найдієвішим каналом. Сукупність запропонованих заходів та орієнтовний склад інвестиційних витрат на їх упровадження наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Склад інвестиційних витрат на впровадження заходів (рік 0), тис. грн

Стаття витрат	Сума
Налаштування та річна підписка CRM-системи	48
Розроблення та інтеграція чат-бота приймання замовлень	55
Фотоконтент і відеопродакшн (обладнання та перша зйомка)	42
Оформлення бізнес-акаунтів, банери, QR-прайс	25
Навчання власника та працівників	30
Стартовий бюджет таргетованої реклами (1-й рік)	90
Запровадження програми лояльності	20
Резерв на непередбачені витрати	30
Разом інвестиційних витрат	340

Сукупні інвестиційні витрати на впровадження комплексу заходів становлять 340 тис. грн, що є посилююю сумою для підприємства з огляду на досягнутий рівень прибутку (688 тис. грн у 2025 році). Витрати мають переважно разовий характер (налаштування, обладнання, навчання), тоді як подальше обслуговування інструментів потребує помірних поточних видатків, урахованих у розрахунку грошових потоків. Реалізацію заходів доцільно здійснювати поетапно протягом першого року: спершу CRM і чат-бот, далі – контент-маркетинг і реклама, потім – програма лояльності.

Важливо, що запропонований комплекс не дублює типові рішення, а адаптований до специфіки підприємства: він спирається на виявлені під час аналізу сезонність і структуру товарних груп, посилює реальні сильні сторони (особисті відносини, локальність) та усуває конкретні слабкі місця (несистемність, відсутність обліку й вимірювання). Це підвищує ймовірність отримання

запланованого ефекту, кількісне обґрунтування якого наведено в наступному підрозділі.

Вибір CRM-системи пропонується здійснювати за критеріями, що відповідають масштабу підприємства: помірна вартість і гнучкі тарифи, наявність хмарного доступу з мобільного пристрою, інтеграція з месенджерами, простота освоєння без спеціальних ІТ-навичок, можливість сегментації бази та налаштування автоматичних розсилок. Цим вимогам відповідають доступні на ринку хмарні рішення початкового рівня, що дають змогу розпочати роботу з базовим функціоналом і розширювати його в міру потреби. На першому етапі до системи переноситься наявна клієнтська база з месенджерів, після чого налагоджується фіксація замовлень і сегментація покупців за частотою та обсягом купівель.

Чат-бот приймання замовлень доцільно побудувати за простим і зрозумілим сценарієм взаємодії. Після звернення клієнта бот вітає його, пропонує меню дій (переглянути асортимент і ціни, оформити замовлення, дізнатися час і місце видачі, залишити відгук). Під час оформлення замовлення бот фіксує перелік і кількість товарів, бажану дату отримання та контактні дані, після чого передає замовлення власнику й надсилає клієнтові підтвердження. Складні чи нетипові запити перемикаються на оператора. Такий сценарій автоматизує до 70–80 % типових звернень, забезпечує безперервність обслуговування та зменшує втрати продукції завдяки завчасному формуванню замовлень, водночас зберігаючи можливість особистого контакту там, де він потрібен.

Контент-план пропонується вести з тижневим ритмом публікацій, узгодженим із сезонним календарем. Орієнтовний розподіл: на початку тижня – анонс надходжень і сезонних пропозицій; усередині тижня – корисний контент (поради, історії господарств); наприкінці тижня – відгуки покупців та нагадування про можливість попереднього замовлення на вихідні. Публікації супроводжуються якісними фотографіями продукції, єдиним візуальним стилем і впізнаваними елементами оформлення. Дотримання регулярного ритму підвищує охоплення в соціальних мережах і формує звичку аудиторії до взаємодії з підприємством.

Програму лояльності пропонується реалізувати у простій накопичувальній формі: за визначену кількість чи суму покупок клієнт отримує знижку, бонусний товар або пріоритет в обслуговуванні. Облік ведеться засобами CRM, що уможлиблює персоналізацію винагород. Паралельно запроваджується системна робота з відгуками: активне заохочення задоволених покупців ділитися враженнями, публікація відгуків у соціальних мережах та оперативне відпрацювання негативних звернень.

Таргетовану рекламу доцільно спрямувати на чітко окреслену аудиторію: мешканців районів міста, прилеглих до місць торгівлі, із інтересами до здорового харчування, садівництва та локальних продуктів. Рекламний бюджет розподіляється нерівномірно протягом року з концентрацією у пікові сезони (весна – насіння й розсада, літо–осінь – овочі та фрукти).

Упровадження комплексу заходів пропонується здійснювати поетапно протягом першого року. На першому етапі (1–3 місяці) запроваджується CRM, переноситься клієнтська база та налаштовується чат-бот. На другому етапі (3–6 місяці) систематизується контент-маркетинг, оформлюються бізнес-акаунти, запускається таргетована реклама. На третьому етапі (6–9 місяці) впроваджується програма лояльності та налагоджується робота з відгуками. На четвертому етапі (9–12 місяці) аналізуються накопичені дані, оцінюються KPI та коригується розподіл бюджету між каналами. Поетапність знижує навантаження на підприємство й дає змогу враховувати проміжні результати.

Інформаційну основу CRM-системи становить структурована картка клієнта, що містить контактні дані, канал першого залучення, історію та періодичність покупок, уподобання щодо асортименту, участь у програмі лояльності та згоду на отримання повідомлень. На підставі цих даних база сегментується щонайменше на три групи: активні постійні клієнти, періодичні покупці та «сплячі» (ті, хто давно не звертався). Для кожного сегмента налаштовуються власні сценарії комунікації, що дає змогу замість масових розсилок надсилати релевантні, доречні за часом і змістом повідомлення, підвищуючи їх результативність та знижуючи ризик сприйняття як спаму.

Сценарій роботи чат-бота деталізується з урахуванням типових ситуацій. Для нового користувача передбачено вітальне повідомлення з коротким описом переваг і пропозицією підписатися на сповіщення про надходження. Для повторного – швидкий доступ до оформлення замовлення зі збереженими вподобаннями. Окремі гілки сценарію опрацьовують часті запитання (наявність, ціна, час і місце видачі, спосіб оплати), а також збір відгуків після купівлі. Передбачено зрозумілий перехід «на людину» для нестандартних запитів. Бот інтегрується з CRM, автоматично поповнюючи історію взаємодій, що замикає цикл накопичення даних про клієнта.

Контент-план наповнюється конкретними прикладами в межах визначених рубрик. Так, у рубриці «від поля до прилавка» публікуються короткі історії про господарства-постачальники та умови вирощування; у рубриці «корисні поради» – рекомендації щодо вибору стиглих овочів і фруктів, способів зберігання, сезонних заготовок; у рубриці «сезонні пропозиції» – анонси надходження ранніх овочів навесні чи врожаю восени. Регулярність публікацій підтримується завчасним плануванням на тиждень-два наперед, що знімає проблему епізодичності, виявлену під час аналізу, і формує сталу присутність підприємства в інформаційному полі споживачів.

Програму лояльності пропонується зробити багаторівневою, проте простою у сприйнятті: базовий рівень доступний усім зареєстрованим клієнтам, підвищений – тим, хто досягнув визначеного обсягу покупок, із відповідним збільшенням вигід (більша знижка, пріоритетне резервування дефіцитної сезонної продукції, персональні пропозиції). Така градація стимулює зростання частоти й обсягу покупок та підкреслює цінність постійної співпраці. Механіка обліку повністю реалізується засобами CRM, що не потребує додаткових витрат на спеціальне обладнання чи картки.

Таргетована реклама супроводжується підготовкою рекламних креативів, узгоджених із позиціонуванням: якісні фотографії свіжої продукції, акцент на локальності й свіжості, чіткий заклик до дії (підписатися, замовити). Тестується кілька варіантів оголошень із подальшим масштабуванням найрезультативніших. Рекламна аудиторія звужується за географією (прилеглі райони), віком та

інтересами, що підвищує віддачу обмеженого бюджету. Ефективність кожної кампанії оцінюється за вартістю залучення підписника та подальшою конверсією у покупця, що дає змогу оперативно перерозподіляти кошти.

Окремим складником є налагодження аналітики та регулярного перегляду результатів. Передбачається щомісячне зведення ключових показників (приріст бази, повторні покупки, конверсія, цифрові продажі, вартість залучення) у простому дашборді на основі даних CRM і вбудованої статистики платформ.

Успішність упровадження запропонованих інструментів значною мірою залежить від управління змінами на рівні підприємства. Оскільки нові інструменти змінюють усталені робочі звички, важливо забезпечити навчання власника й працівників, розподілити відповідальність за ведення каналів і сформувати прості регламенти (хто, коли й що публікує, як опрацьовуються замовлення з чат-бота, як вносяться дані до CRM). Доцільно визначити відповідального за цифрові комунікації – ним може бути сам власник або один із працівників із відповідними здібностями, – що забезпечить системність ведення інструментів.

З технічного погляду запропоновані інструменти інтегруються в єдиний контур: чат-бот передає замовлення й контакти до CRM, CRM забезпечує сегментацію та розсилки через месенджери, соціальні мережі й реклама ведуть нових користувачів до підписки, а аналітика зводить дані з усіх каналів. Така інтеграція усуває виявлену під час аналізу фрагментарність комунікацій і реалізує принцип омніканальності на практиці.

Упровадження CRM та накопичення клієнтських даних потребує дотримання вимог щодо захисту персональних даних. Збір контактів та історії покупок здійснюється виключно за згодою клієнтів, з інформуванням про мету використання даних і можливість відмовитися від розсилок. Доступ до бази обмежується відповідальними особами, а самі дані використовуються лише для обслуговування та комунікацій із клієнтами. Дотримання цих елементарних вимог не лише відповідає чинному законодавству, а й зміцнює довіру споживачів, перетворюючи відповідальне поводження з даними на додатковий репутаційний чинник, що особливо важливо в роздрібній торгівлі.

Очікувана динаміка результатів від упровадження заходів є поступовою. У перші місяці ефект виявляється переважно в організаційних змінах – формуванні клієнтської бази, налагодженні регулярних комунікацій, – тоді як відчутне зростання обсягів реалізації проявляється через кілька місяців, у міру накопичення аудиторії та закріплення звички клієнтів до взаємодії. Найбільший приріст прогнозується протягом другого року, коли всі інструменти працюватимуть у комплексі.

Для кожного напрямку доцільно встановити орієнтовні цільові значення показників на перший рік: приріст клієнтської бази на 25–35 %, підвищення частки повторних покупок, зростання частки реалізації через цифрові канали з поточних 38,0 % до приблизно 45–50 %, утримання вартості залучення нового клієнта в економічно доцільних межах.

Запропоновані цифрові інструменти інтегруються з традиційними точками контакту в єдину систему. На точці продажу розміщується QR-код для швидкої підписки на месенджер-канал і доступу до прайсу; на пакуванні чи чеку – нагадування про можливість попереднього замовлення та програму лояльності; під час особистого спілкування продавець заохочує клієнтів долучатися до цифрових каналів. У зворотному напрямі цифрові комунікації спрямовують покупця на точку продажу через інформування про надходження та персональні пропозиції.

Сукупно запропонований інструментарій формує замкнений цикл управління комунікаціями: залучення через рекламу та контент, взаємодія через месенджери й чат-бот, обслуговування з особистим контактом, утримання через CRM і лояльність, аналіз результатів та коригування. На відміну від наявної фрагментарної практики, цей цикл є цілісним і самопідсильним, оскільки кожен етап живить наступний даними та результатами. Реалізація такого циклу і становить сутність переходу підприємства від стихійних комунікацій до системного комунікативного менеджменту.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічну доцільність запропонованих заходів обґрунтовано методами оцінювання інвестиційних проєктів із урахуванням вартості грошей у часі. Розрахунок виконано за показниками чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI) та дисконтованого періоду окупності (DPP). Горизонт планування становить п'ять років, ставку дисконтування прийнято на рівні 18 %, що відображає вартість капіталу й ризику малого бізнесу в поточних економічних умовах. Початкові інвестиції становлять 340 тис. грн.

Прогнозування доходу здійснено у двох варіантах: інерційному (без додаткових заходів) та з урахуванням упровадження запропонованої системи комунікативного менеджменту. Прогноз ґрунтується на фактичній динаміці 2021–2025 років, результатах регресійного аналізу та експертних оцінках віддачі окремих інструментів. Зіставлення варіантів наведено на рис. 3.1.

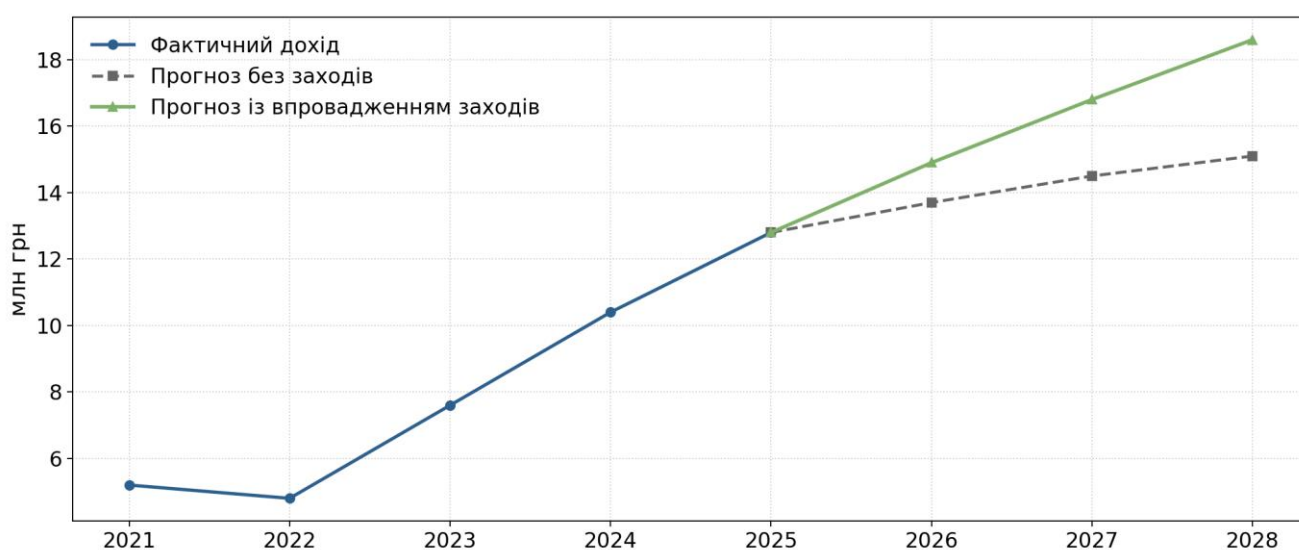


Рис. 3.1. Прогноз доходу ФОП Сілецька Л.П. за інерційним сценарієм та з упровадженням заходів

За інерційним сценарієм дохід підприємства до 2028 року зросте до 15100 тис. грн переважно за рахунок інфляційних та ринкових чинників. Упровадження заходів забезпечує додатковий приріст, унаслідок чого прогнозований дохід

досягає 18600 тис. грн, тобто на 3500 тис. грн більше. Саме цей приростний ефект, очищений від поточних витрат на обслуговування інструментів, формує чисті грошові потоки проєкту, розрахунок яких наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту, тис. грн

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Чистий грошовий потік (CF)	98	142	182	212	238
Коефіцієнт дисконтування (18 %)	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
Дисконтований грошовий потік	83,1	102,0	110,8	109,3	104,0
Накопичений дисконтований CF	-256,9	-155,0	-44,2	65,2	169,2

Як видно з таблиці, накопичений дисконтований грошовий потік набуває додатного значення на четвертому році реалізації проєкту, а на кінець п'ятого року досягає 169,2 тис. грн, що й становить чисту теперішню вартість проєкту. Динаміку накопиченого дисконтованого потоку, що ілюструє момент окупності, наведено на рис. 3.2.

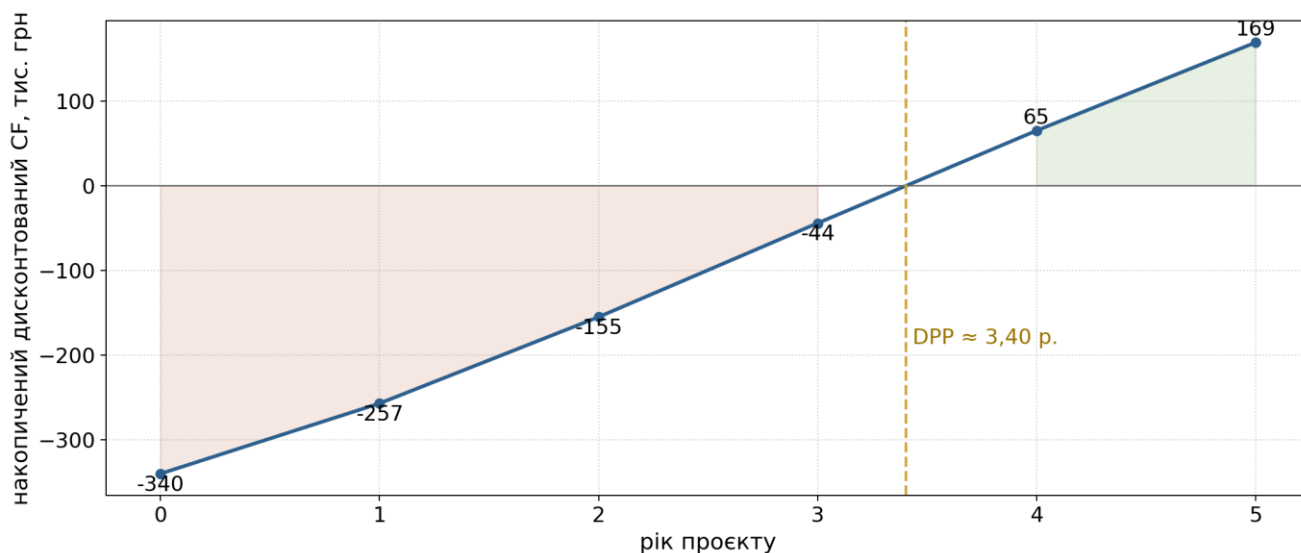


Рис. 3.2. Динаміка накопиченого дисконтованого грошового потоку проєкту

Узагальнені показники економічної ефективності проєкту наведено в табл. 3.5. Чиста теперішня вартість є додатною ($NPV = 169,2$ тис. грн), що свідчить про створення проєктом додаткової вартості понад необхідну дохідність. Внутрішня норма дохідності ($IRR = 35,2\%$) істотно перевищує прийняту ставку дисконтування

(18 %), підтверджуючи значний запас фінансової міцності. Індекс прибутковості $PI = 1,50$ означає, що на кожну гривню інвестицій припадає 1,50 грн дисконтованих надходжень. Дисконтований період окупності становить 3,4 року, що є прийнятним для проєктів такого типу.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення	Критерій
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	169,2	> 0
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	35,2	$> 18 \%$
Індекс прибутковості (PI)	1,50	> 1
Дисконтований період окупності (DPP), років	3,4	< 5

Для перевірки стійкості одержаних результатів до зміни умов проведено аналіз чутливості за трьома сценаріями. У базовому сценарії використано наведені вище припущення. Оптимістичний сценарій передбачає збільшення грошових потоків на 15 % і зниження ставки дисконтування на 2 в. п.; стрес-сценарій – зменшення грошових потоків на 28 % та підвищення ставки на 4 в. п., що моделює несприятливий перебіг подій (слабшу віддачу заходів і подорожчання капіталу). Результати наведено в табл. 3.6 та на рис. 3.3.

Таблиця 3.6

Аналіз чутливості NPV проєкту за сценаріями

Показник	Базовий	Оптимістичний	Стрес
NPV, тис. грн	169,2	277,6	-9,0
IRR, %	35,2	42,1	20,9
PI	1,50	1,82	0,97

Аналіз чутливості засвідчує достатню стійкість проєкту: в оптимістичному сценарії NPV зростає до 277,6 тис. грн, тоді як у стрес-сценарії показник знижується до -9,0 тис. грн, тобто опускається до межі беззбитковості. Це означає, що проєкт зберігає доцільність за помірно несприятливих умов і лише за поєднання одразу кількох негативних чинників наближається до нульової ефективності. Такий

результат є радше свідченням реалістичності розрахунків, аніж ознакою ризикованості, оскільки навіть стрес-сценарій не призводить до значних збитків.

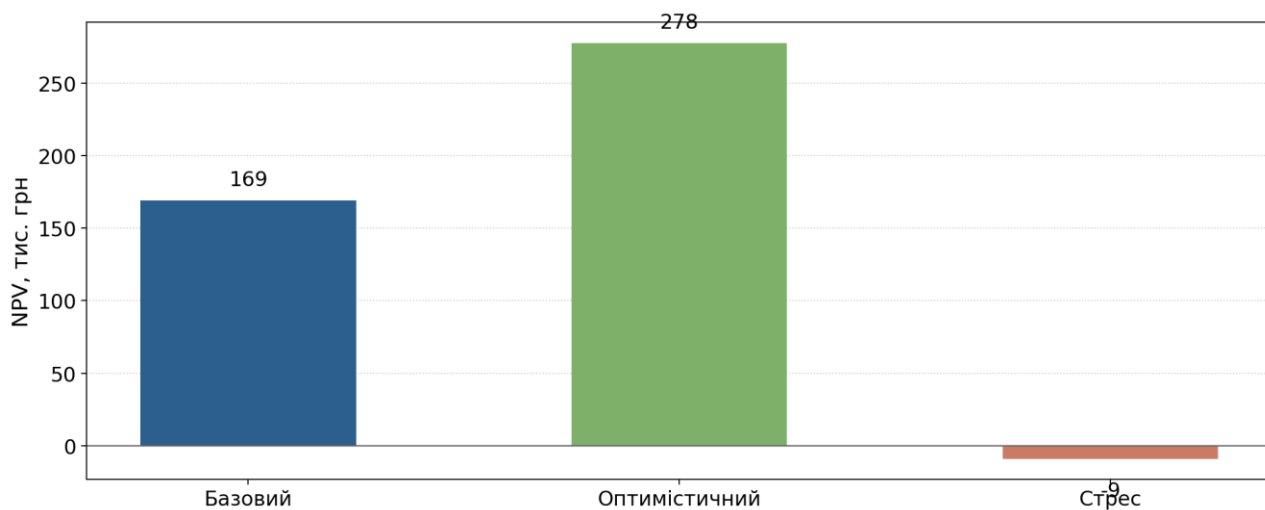


Рис. 3.3. Чутливість чистої теперішньої вартості проєкту до зміни умов

Окрім прямого економічного ефекту, упровадження заходів забезпечує низку якісних результатів, що не піддаються безпосередньому грошовому виміру, але посилюють довгострокову стійкість бізнесу: систематизацію клієнтської бази, підвищення керованості комунікацій, зміцнення репутації та лояльності, зниження залежності підприємства від особистої участі власника в усіх процесах. Ці ефекти узгоджуються з розумінням керованості комунікацій як складника управлінської стійкості підприємства [12].

Формування чистих грошових потоків проєкту ґрунтується на оцінках очікуваного приросту доходу від кожного заходу (рис. 3.4) з урахуванням поточних витрат на обслуговування інструментів та поступового розгортання ефекту. У перший рік ефект є частковим, оскільки заходи впроваджуються поетапно й потребують часу на досягнення повної віддачі; у наступні роки приростний дохід зростає, а далі стабілізується внаслідок насичення

Реалізація проєкту супроводжується низкою ризиків, які доцільно враховувати. До основних належать: ризик нижчої за очікувану віддачі комунікаційних заходів; ризик недостатньої залученості власника й персоналу у ведення нових інструментів; технічні ризики (перебої зв'язку, збої сервісів); ризик

зміни алгоритмів платформ і подорожчання реклами. Заходами пом'якшення цих ризиків є поетапність упровадження з контролем проміжних результатів, навчання персоналу, диверсифікація каналів (щоб не залежати від однієї платформи) та формування резерву витрат, урахованого у складі інвестицій. Саме можливість несприятливого перебігу подій змодельовано у стрес-сценарії аналізу чутливості.

Поряд із кількісним ефектом проєкт забезпечує низку якісних результатів, що мають стратегічне значення. Систематизація клієнтської бази та впровадження CRM створюють інформаційний актив, який залишається у підприємства незалежно від окремих працівників. Підвищення керованості комунікацій знижує залежність бізнесу від постійної особистої участі власника в усіх процесах. Зміцнення репутації та лояльності формує стійку конкурентну перевагу, яку складно скопіювати.

Доцільність проєкту підтверджується і його порівнянням з альтернативою збереження наявного підходу. За інерційного сценарію підприємство продовжуватиме зростати помірними темпами, проте недовикористовуватиме потенціал цифрових каналів, поступаючись активнішим конкурентам і залишаючись уразливим до втрати клієнтів. Запропонований проєкт за помірних інвестицій забезпечує додатковий приріст доходу, окупність у межах 3,4 року та формування керованої комунікаційної системи.

Розрахунок ґрунтується на низці прийнятих припущень, які доцільно окреслити для прозорості обґрунтування. Горизонт оцінювання обмежено п'ятьма роками з огляду на швидку змінюваність цифрового середовища; ставку дисконтування 18 % прийнято як орієнтовну вартість капіталу малого підприємства з урахуванням премії за ризик; приростні грошові потоки оцінено консервативно, на нижній межі очікуваного ефекту, щоб уникнути завищення результату.

Поабсолютна динаміка грошових потоків відображає логіку поетапного впровадження. У перший рік чистий потік є помірним (98 тис. грн), оскільки заходи лише розгортаються, а частину коштів спрямовано на навчання й налаштування. У другий-третій роки потік зростає (142 та 182 тис. грн) у міру виходу інструментів на проєктну потужність і накопичення клієнтської бази. У четвертий-п'ятий роки

потік стабілізується на рівні 212–238 тис. грн, що відображає насичення ефекту та перехід проєкту в режим сталої віддачі.

Аналіз точки беззбитковості проєкту показує, що для досягнення нульового NPV достатньо, щоб фактичні грошові потоки становили близько двох третин від запланованих. Наявний запас (різниця між плановим і беззбитковим рівнями) є показником міцності проєкту й узгоджується з результатами сценарного аналізу, у якому навіть стрес-сценарій із суттєвим зниженням потоків не призводить до значних збитків. Це свідчить про прийнятний рівень ризику інвестування для підприємства такого масштабу.

Доцільно також співвіднести результат із масштабом діяльності підприємства. Прогнозований приростний дохід від заходів (3500 тис. грн на горизонті прогнозу) є відчутним щодо поточного рівня доходу, а обсяг інвестицій (340 тис. грн) не перевищує половини річного чистого прибутку 2025 року. Це означає, що проєкт є посилюючим для фінансування за рахунок власних коштів і не створює загрози фінансовій стійкості підприємства навіть у разі часткового недосягнення запланованих показників.

Узагальнені показники ефективності засвідчують привабливість проєкту за всіма використаними критеріями одночасно, що підвищує надійність висновку: додатний NPV свідчить про створення вартості, IRR з великим запасом перевищує вартість капіталу, PI понад одиницю підтверджує прибутковість на одиницю інвестицій, а період окупності в межах горизонту планування – прийнятну швидкість повернення коштів. Узгодженість усіх показників між собою та їх стійкість до зміни умов у сценарному аналізі дають підстави вважати проєкт обґрунтованим і таким, що рекомендується до впровадження.

Для забезпечення фактичного досягнення розрахункових результатів доцільно організувати моніторинг реалізації проєкту за визначеними раніше показниками KPI з періодичним (щоквартальним) переглядом. Зіставлення фактичних грошових потоків із плановими дасть змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати окремі заходи – перерозподіляти бюджет на користь результативніших каналів, посилювати чи послаблювати окремі напрями. Такий

контур управління перетворює проєкт із разового рішення на постійний процес удосконалення комунікативного менеджменту, що відповідає сучасному розумінню управління за результатами.

Для повноти обґрунтування показники дисконтованої оцінки доцільно зіставити з простими (недисконтованими) індикаторами. Сумарний недисконтований грошовий потік за п'ять років (872 тис. грн) майже втричі перевищує обсяг початкових інвестицій, а простий період окупності становить близько 2,1 року – менше за дисконтований, що є закономірним з огляду на врахування вартості грошей у часі. Збіг висновків за простими та дисконтованими критеріями підвищує впевненість у доцільності проєкту й засвідчує, що його привабливість не є наслідком вибору конкретного методу оцінювання.

На основі проведеного обґрунтування сформовано узагальнений план дій для підприємства: затвердити комунікаційну стратегію та позиціонування; упровадити CRM і перенести клієнтську базу; запустити чат-бот приймання замовлень; налагодити регулярний контент-маркетинг за сезонним календарем; запровадити програму лояльності та роботу з відгуками; організувати таргетовану рекламу й аналітику показників. Реалізація цього плану протягом першого року за обсягу інвестицій 340 тис. грн забезпечує, згідно з розрахунками, додатний економічний ефект та формування керованої системи комунікативного менеджменту, що відповідає меті дослідження.

Підсумовуючи, запропонований комплекс заходів з удосконалення комунікативного менеджменту ФОП Сілецька Л.П. є економічно обґрунтованим і доцільним до впровадження. Додатне значення NPV (169,2 тис. грн), внутрішня норма дохідності на рівні 35,2 %, індекс прибутковості 1,50 та дисконтований період окупності 3,4 року, підтверджені аналізом чутливості, свідчать про привабливість проєкту. Реалізація запропонованих рекомендацій дасть змогу підприємству перетворити комунікації з несистемної діяльності на керований ресурс розвитку та забезпечити стійке зростання обсягів реалізації й лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження, проведеного відповідно до поставленої мети та завдань, сформульовано такі основні висновки й пропозиції.

1. Досліджено теоретичні засади комунікативного менеджменту та його специфіку в аграрній сфері. Установлено, що комунікативний менеджмент є свідомою, цілеспрямованою діяльністю з управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями підприємства як єдиною системою. Обґрунтовано перевагу інтегрованого підходу до його трактування та систематизовано функції (інформаційну, інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, іміджеву) і принципи комунікативного менеджменту. Виявлено особливості комунікацій підприємств аграрної сфери – сезонність, обмежений термін придатності продукції, подвійну спрямованість, визначальну роль довіри та цінову чутливість ринку, – а також доведено, що в умовах цифровізації ефективний комунікативний менеджмент спирається на інтеграцію традиційних і цифрових каналів.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ФОП Сілецька Л.П. та оцінено стан її комунікативного менеджменту. Установлено, що підприємство, яке провадить роздрібну торгівлю агропродовольчою продукцією на ринках м. Дніпра, демонструє стійку позитивну динаміку: дохід зріс із 5200 тис. грн у 2021 році до 12800 тис. грн у 2025 році (на 146,2 %) попри спад 2022 року, а чиста рентабельність утримується на рівні близько 5,4 %. Оцінювання комунікативного менеджменту виявило, що цифрові канали (месенджери, соціальні мережі) активно використовуються й забезпечують уже понад третину продажів, проте ведуться несистемно, без стратегії, сегментації клієнтів та оцінювання результативності.

3. Досліджено взаємозв'язок комунікаційної активності та результатів діяльності підприємства методом кореляційно-регресійного аналізу, доповненим ABC-аналізом і розрахунком індексів сезонності. Установлено виражену сезонність попиту (пік навесні та восени) і концентрацію близько 80 % доходу в чотирьох товарних групах, що потребує адресної комунікаційної політики. Побудована модель регресії $Y = 14,15 \cdot X + 2,7$ ($r = 0,94$; $R^2 = 0,88$; $F = 157,1 > F_{кр} =$

4,30) підтвердила статистично значущий тісний зв'язок між витратами на цифрові комунікації та обсягом реалізації: збільшення комунікаційних витрат на 1 тис. грн супроводжується зростанням реалізації в середньому на 14,15 тис. грн.

4. Обґрунтовано комунікаційну стратегію та напрями впровадження цифрових інструментів комунікативного менеджменту. Запропоновано позиціонування підприємства як надійного постачальника свіжої локальної продукції від перевірених господарств, сегментацію цільових аудиторій та сезонний комунікаційний календар. Розроблено комплекс заходів: упровадження хмарної CRM-системи із сегментацією клієнтів, чат-бота приймання замовлень у месенджерах, систематизованого контент-маркетингу та локальної таргетованої реклами, програми лояльності й системної роботи з відгуками. Заходи інтегрують традиційні та цифрові канали за принципом омніканальності й адаптовані до виявлених особливостей підприємства.

5. Виконано економічне обґрунтування запропонованих заходів. За обсягу початкових інвестицій 340 тис. грн і ставки дисконтування 18 % проєкт характеризується додатною чистою теперішньою вартістю ($NPV = 169,2$ тис. грн), внутрішньою нормою дохідності $IRR = 35,2$ %, індексом прибутковості $PI = 1,50$ та дисконтованим періодом окупності 3,4 року. Аналіз чутливості за трьома сценаріями підтвердив стійкість проєкту: навіть у стрес-сценарії NPV залишається близьким до межі беззбитковості. Це свідчить про економічну доцільність упровадження запропонованих заходів.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Реалізація сформульованих пропозицій дасть змогу ФОП Сілецька Л.П. перетворити комунікації з несистемної діяльності на керований ресурс розвитку, забезпечивши зростання обсягів реалізації, розширення клієнтської бази та підвищення лояльності споживачів. Запропоновані підходи мають практичну цінність і можуть бути використані іншими малими підприємствами роздрібною торгівлі аграрної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс : пер. з англ. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
5. Кобернюк С. О., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 3. С. 154–161. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/171> (дата звернення: 12.04.2026).
6. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О., Пономаренко Ю. С. Формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства. Агросвіт. 2024. № 23. С. 172–178. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.172.
7. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2018. 280 с.
8. Ромат Є. В., Сендеров Д. В. Реклама : підручник. Київ : Студцентр, 2018. 512 с.
9. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : ВЦ «Київський університет», 2017. 308 с.
10. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 524 с.
11. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посіб. Київ : Стилос, 2019. 294 с.
12. Гаркавий В. В. Основні аспекти сталого управління. Ефективна економіка. 2026. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.5.29. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10514> (дата звернення: 06.05.2026).

13. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Київ : Знання, 2017. 232 с.
14. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Атіка, 2018. 300 с.
15. Гаврилюк С. П. Комунікаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 268 с.
16. Зозульов О. В., Солнцев С. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 421 с.
17. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. 328 с.
18. Войчак А. В., Примах Т. О. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 408 с.
19. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2018. 1070 с.
20. Length П., Кінан К. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) : пер. з англ. Харків : Фабула, 2021. 256 с.
21. Ілляшенко С. М. Маркетингові комунікації в інтернеті : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 312 с.
22. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 16. С. 362–371.
23. Решетілова Т. Б., Довгань С. М. Маркетингові дослідження : підручник. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2019. 357 с.
24. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового : пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2018. 224 с.
25. Тренёв М. С., Луцій О. П. Управління комунікаціями в системі менеджменту підприємства. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 88–93.
26. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 380 с.

27. Гнатюк С. М. Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості для малих підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 245–252.
28. Дудар Т. Г., Дудар В. Т. Маркетинг в агропромисловому комплексі : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 364 с.
29. Балабан П. Ю., Балабан М. П. Роздрібна торгівля: стан, тенденції та перспективи розвитку. Полтава : ПУЕТ, 2019. 196 с.
30. Гончаренко О. М. Управління відносинами з клієнтами як чинник конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 11. С. 41–46.
31. Череп А. В., Маркова С. В. Економічне обґрунтування інвестиційних проєктів підприємства. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 244 с.
32. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 472 с.
33. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства : навч. посіб. Київ : Ельга, 2019. 768 с.
34. Череп А. В. Інвестування : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 398 с.
35. Олексенко Л. В. Цифрові інструменти маркетингових комунікацій малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/516> (дата звернення: 14.04.2026).
36. Романенко О. О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність та особливості застосування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 477–481.
37. Войтович Н. В. Соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 2. С. 156–166.
38. Сало Я. В. Цифровий маркетинг аграрних підприємств. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 78–85.
39. Карпенко Н. В., Яловега Н. І. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації. Полтава : ПУЕТ, 2018. 269 с.

40. Полторак В. А., Тараненко І. В., Красовська О. Ю. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 342 с.

41. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.

42. Офіційний вебпортал YouControl: аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 10.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика та реквізити ФОП Сілецька Л.П.

Показник	Значення
Повне найменування	ФОП Сілецька Людмила Петрівна
Дата державної реєстрації	12.03.2012
Номер запису в ЄДР	22240000000081870
Місце реєстраційної справи	Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
Місцезнаходження	м. Дніпро
Профіль діяльності	роздрібна торгівля агропродовольчою продукцією (овочі, фрукти, ягоди), насінням, розсадою, садивним матеріалом і дрібним садово-городнім реманентом на ринках та ярмарках м. Дніпра

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу (24 спостереження)

№	Витрати на комунікації (X), тис. грн	Обсяг реалізації (Y), тис. грн
1	3,1	9,5
2	3,0	84,6
3	8,4	163,0
4	7,2	77,0
5	9,8	55,8
6	11,3	178,8
7	12,5	210,5
8	11,8	143,5
9	12,9	206,0
10	14,3	222,3
11	17,1	299,0
12	19,7	293,5
13	20,3	194,3
14	23,9	338,5
15	23,3	294,7
16	22,9	440,0
17	25,3	379,4
18	26,1	316,8
19	27,7	404,1
20	31,3	390,8
21	31,1	521,3
22	29,7	440,2
23	33,3	485,4
24	32,4	402,7

Анкета опитування клієнтів ФОП Сілецька Л.П. (фрагмент)

1. Як давно Ви користуєтеся послугами підприємства?
2. Які канали комунікації Ви використовуєте найчастіше (ринок, Viber/Telegram, Instagram, ярмарки)?
3. Чи зручно Вам оформлювати попередні замовлення через месенджери?
4. Що для Вас є вирішальним під час вибору продавця (ціна, якість, свіжість, обслуговування, довіра)?
5. Чи цікавить Вас інформація про походження продукції та господарства-постачальники?
6. Чи готові Ви брати участь у програмі лояльності?
7. Які пропозиції щодо покращення комунікацій із підприємством Ви маєте?