

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи  
(на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

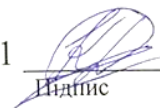
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і найменування спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Найменування

Шифр КвРБА.024173.01.10.00  
Шифр

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1



Данило КОЛОМІЄЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент  
Науковий ступінь, учене звання



Наталія КАРВАЦКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер



Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування



Ніла ТЮРИНА

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2025р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр, найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр, найменування спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ 1 ” 09 2025р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)»

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Карвацка Наталія Станіславівна, канд.екон.наук, доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.25 2025 р. № 65 дод. 18

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 08 грудня 2025 р.

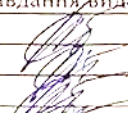



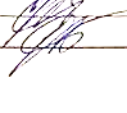

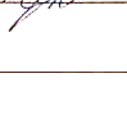

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, монографії, навчальні посібники з теми управління комунікаційною політикою підприємства, антикризовий менеджмент; інформація підприємства, бухгалтерська звітність ТОВ «Р.І.Н.О», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи. 2 Аналіз ефективності діяльності та комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О». 3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «Р.І.Н.О» в умовах кризи діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця 1 – Елементи комунікацій підприємства та їх характеристики; Рисунок 2 – Система внутрішніх комунікацій підприємства; Рисунок 3 – Система зовнішніх комунікацій підприємства; Рисунок 4 - Особливості та інструменти управління внутрішніми антикризовими комунікаціями; Рисунок 5 – Особливості та інструменти управління антикризовою комунікацією із зовнішніми стейкхолдерами; Таблиця 6 – Елементи комунікацій підприємства та їх характеристики; Таблиця 7 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ«Р.І.Н.О»; Таблиця 8 – Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «Р.І.Н.О»; Таблиця 9 – Аналіз стейкхолдерів ТОВ «Р.І.Н.О»; Таблиця 10 – SWOT-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»; Таблиця 11 – Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.»; Таблиця 12 – Інвестиції у оновлення вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соціальних мережах; Таблиця 13 – Поточні витрати на функціонування вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соціальних мережах; Таблиця 14 – Розрахунок показників ефективності реалізації заходів щодо оптимізації вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соцмережах; Таблиця 15 – Інвестиції у впровадження системи електронного документообігу та фінансового моніторингу для ТОВ

«Р.І.Н.О»; Таблиця 16 – Поточні витрати на функціонування системи електронного документообігу та фінансового моніторингу ТОВ «Р.І.Н.О»; Таблиця 17 – Розрахунок показників ефективності функціонування системи електронного документообігу та фінансового моніторингу ТОВ «Р.І.Н.О»; Рисунок 18 – Рекомендації щодо формування антикризової програми комунікації ТОВ «Р.І.Н.О.» з кредиторами.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косінок О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 1. 09. 2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	грудень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	грудень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

  
Віллє

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Щулик

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Коломієць Д. О. Управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О»). Керівник роботи – канд. екон.наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 12 рисунків, 14 таблиць, 3 додатки, 43 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМУНІКАЦІЇ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА.

Магістерська робота присвячена дослідженню та удосконаленню комунікаційної політики підприємства в умовах кризи. Розкрито сутність комунікацій, їхні види, роль у системі антикризового управління. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2022–2024 рр., визначено проблеми у фінансовому стані та організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Запропоновано комплекс практичних заходів з підвищення ефективності комунікаційної політики: впровадження системи електронного документообігу, посилення внутрішніх комунікацій, оновлення вебсайту та цифрових каналів, а також антикризову програму взаємодії з кредиторами. Розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих рішень та їхній позитивний вплив на стабільність підприємства.



Підпис автора

« 08 » грудня 2025 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні основи управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи.....	8
1.1 Комунікації підприємства: сутність, система, класифікаційні ознаки.....	8
1.2 Сутність, завдання та цілі комунікаційної політики підприємства.....	12
1.3 Особливості комунікації підприємства в умовах кризи.....	14
2 Аналіз ефективності діяльності та комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О».....	23
2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко-економічних показників ТОВ «Р.І.Н.О».....	23
2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінка його фінансового стану.....	30
2.3 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Р.І.Н.О» та конкурентного потенціалу підприємства.....	36
2.4 Дослідження комунікаційної політики підприємства.....	41
3 Практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунікаційною політикою ТОВ «Р.І.Н.О.» в умовах кризи діяльності	45
3.1 Формування системи заходів удосконалення комунікаційної політики підприємства.....	45
3.2 Обґрунтування доцільності розвитку маркетингових каналів комунікації для збільшення вхідних грошових потоків.....	50
3.3 Обґрунтування доцільності оптимізації внутрішніх каналів комунікації задля посилення фінансового моніторингу.....	55
3.4 Рекомендації щодо формування антикризової програми комунікації з кредиторами та реструктуризації заборгованості.....	59
Висновки.....	64
Перелік джерел посилання.....	68
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «Р.І.Н.О» .....	73
Додаток Б Аналітичні показники діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» .....	77
Додаток В SWOT-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О».....	87

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням нестабільності економічного середовища та підвищенням частоти кризових явищ, що безпосередньо впливають на функціонування підприємств реального сектору економіки. В умовах фінансових загроз, порушення виробничо-логістичних процесів та посилення конкурентного тиску особливого значення набуває ефективна комунікаційна політика. Саме комунікації визначають здатність підприємства оперативно реагувати на виклики, підтримувати взаємодію зі стейкхолдерами, забезпечувати прозорість управлінських процесів і формувати довіру як всередині організації, так і за її межами.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених теорії комунікацій (Босак А.О., Король І.В., Окландер М.А., Сіренко К.М., Телетов О.С.), питання управління комунікаційною політикою підприємства саме в умовах кризи залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, потребують подальшого вивчення підходи до узгодження внутрішніх та зовнішніх комунікацій у кризових ситуаціях, вплив інформаційних потоків на фінансову стабільність, роль цифрових каналів комунікації в підтримці антикризового управління. У практичній площині спостерігається дефіцит напрацьованих рішень щодо інтеграції комунікацій у загальну систему подолання кризових явищ.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та функції комунікацій підприємства;
- визначити роль комунікаційної політики в системі антикризового управління;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Р.І.Н.О» та оцінити ефективність його системи менеджменту;

- дослідити стан внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності комунікаційної політики в умовах кризи;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх, зовнішніх та фінансових комунікацій підприємства.

Об'єктом дослідження є комунікаційні процеси підприємств в умовах розвитку кризи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади та прикладні рекомендації формування та реалізації комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О» в умовах кризи діяльності.

Методи дослідження включають: методи аналізу та синтезу, узагальнення, класифікації, структурно-логічний метод – для розкриття теоретичних положень; економічний, графічний та порівняльний аналіз – для оцінювання діяльності ТОВ «Р.І.Н.О»; методи економічного моделювання та експертних оцінок – для обґрунтування практичних рішень.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні комплексної моделі управління комунікаціями у кризових умовах, що поєднує внутрішні, зовнішні та фінансові комунікації в єдину систему управлінського впливу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих заходів на підприємствах, що перебувають у кризовому стані. Розроблені рекомендації для ТОВ «Р.І.Н.О» спрямовані на підвищення стабільності, прозорості та ефективності управління. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» (грудень 2025 р.) та опубліковані у збірнику тез за матеріалами конференції.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та додатків. Робота містить 66 сторінок, 12 рисунків, 14 таблиць, 43 джерела посилання.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

## 1.1 Комунікації підприємства: сутність, система, класифікаційні ознаки

Етимологічно, термін комунікація походить від латинського *commūnicātio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *commūnicō* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від *commūnis* («спільний»)[1].

З точки зору психології, Беляков О.О. визначає комунікацію як «вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо» [2].

Цуруль О.А. визначає комунікації як «процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння»[3].

У дослідженні Різуна В.В. знаходимо визначення комунікації як «зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації»[4].

З точки зору менеджменту, П.В. Мельник, М.М. Філоненко та Л.П. Гацька пропонують розглядати комунікацію як «обмін інформацією словами, літерами, символами, жестами, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців»[5].

У свою чергу Гумовська І.М. під бізнес-комунікацією розуміє «обмін інформацією, ідеями, думками та планами між різними сторонами в бізнес-середовищі з метою досягнення спільних цілей і завдань» [6].

Якщо говорити про маркетингові комунікації, то Король І.В. визначає їх як «сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу

різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу з метою інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність» [7, с. 7].

У свою чергу Примак Т.О надає таке визначення: «Маркетингові комунікації слід розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми потрібно розробляти окремо для кожного сегмента ринкової ніші і навіть для окремих клієнтів»[8].

Якщо узагальнити вищезгадані визначення поняття, то комунікації – це обмін певною інформацією між комунікантом і комунікатором з різною метою, система комунікацій підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем. Основне призначення такої системи – забезпечує необхідний і достатній рівень інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємства з мінімальними втратами та спотворенням даних, що забезпечує продуктивність і якість управління. Вона складалася з декількох підсистем: технічної, соціальної, інформаційної та управлінської, які разом забезпечують ефективне функціонування та прийняття управлінських рішень в організації (таблиця 1.1).

Детальний опис цих складових знаходимо у роботі А.О. Босак [9, с. 19]:

- технічна підсистема: включає засоби передачі інформації, такі як канали зв'язку та пристрої;
- інформаційна підсистема: відповідає за збір, обробку, зберігання та аналіз інформації;
- соціальна підсистема: забезпечення взаємодії між працівниками, їх спілкування та обміну знаннями;
- управлінська підсистема: координує процеси комунікації та їх відповідність цілям підприємства [9, 10, 11].

Таблиця 1.1 – Елементи комунікацій підприємства та їх характеристики

Соціальна складова		Технічна складова	
Елементи	Характеристики	Елементи	Характеристики
Кваліфікація персоналу (загальна професійна)	Освіта, стаж (досвід) роботи результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Апаратне забезпечення	Кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондвіддача
Кваліфікація персоналу (по ІТ)	Знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне забезпечення	Кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека
Психологічні особливості	Адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, здатність
Соціальні взаємодії	Конфліктність, виконавчість, зворотній зв'язок, згуртованість	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність
Інформаційна складова		Управлінська складова	
Елементи	Характеристики	Елементи	Характеристики
Інформаційне забезпечення внутрішнє	Швидкість доступу, ступінь використання, спосіб доступу до баз даних, актуалізація	Функції менеджменту	Чіткість планування, відповідність мотивування, якість контролю, реакції на збої в системі (регулювання)
Інформаційне забезпечення зовнішнє	Швидкість і вартість доступу, достатність інформації	Методи	Рівномірність розподілу завдань, реакція на інформаційні перевантаження, жорстокість ієрархії, ступінь відокремлення доступу до інформації

Джерело:[9]

В загальному комунікації поділяють внутрішні та зовнішні. Внутрішня система комунікацій забезпечує обмін інформацією між підрозділами і

структурними елементами підприємства для відповідного управління та координації роботи (рис. 1.1) [12, с. 187-188].

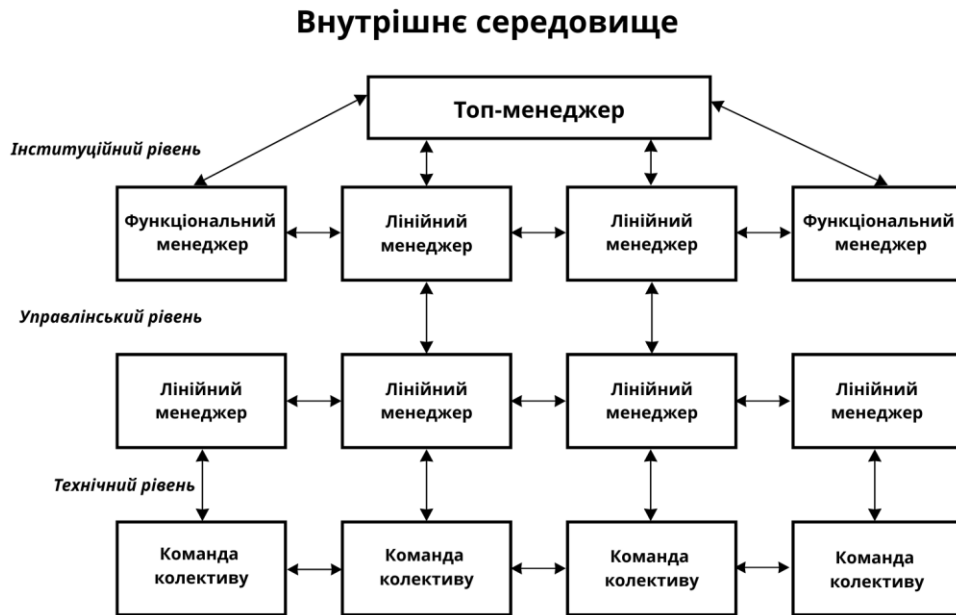


Рисунок 1.1 – Система внутрішніх комунікацій підприємства

Джерело: [12, с. 187-188]

Зовнішня система комунікацій охоплює взаємодію підприємства із зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, постачальниками, державними органами, конкурентами). Разом вони формують глобальну систему комунікацій підприємства, що є ключовою для адаптації доходності та підвищення конкурентоспроможності на ринку (рис.1.2) [12, с. 187-188].



Рисунок 1.2 – Система зовнішніх комунікацій підприємства

Джерело: [12, с. 187-188]

Серед маркетингових комунікації Король І.В. вирізняє:

- рекламу, як безособову презентацію ідей, товарів і послуг, що виходять від чітко визначеного спонсора;
- стимулювання збуту, яке охоплює всі тимчасові заходи, що заохочують купівлю або продаж товарів і послуг та приводять до негайної зміни поведінки агентів ринку;
- паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю), як довгострокові заходи, спрямовані на формування позитивного іміджу товару, послуги, фірми, особи;
- персональний продаж, як усну презентацію товару у процесі бесіди між продавцем і покупцем.

До цих основних видів комунікації дослідниця додає ще більш нішеві: ярмарки, виставки, поштові розсилки, телемаркетинг, продаж за каталогами, через Інтернет, упаковка, її дизайн, колір [7, с. 8].

Отже, комунікації підприємства – це цілісна система обміну інформацією, що забезпечує узгодженість дій, ефективне управління та взаємодію із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вона включає технічні, соціальні, інформаційні та управлінські елементи, які разом формують основу для прийняття рішень і досягнення цілей.

## **1.2 Сутність, завдання та цілі комунікаційної політики підприємства**

Комунікаційна політика підприємства – це сукупність заходів, методів і правил, спрямованих на організацію ефективної взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через інформаційні потоки. Вона формує місію підприємства у сфері комунікацій, є спосіб подачі інформації, каналів зв'язку та стилю взаємодії з цільовою аудиторією. Основна мета комунікаційної політики – забезпечення ефективного обміну інформацією,

формування позитивного іміджу, підтримка довіри та досягнення стратегічних цілей підприємства [13].

Комунікаційна політика включає:

- опис методів і способів комунікації, що відповідають принципам достовірності, повноти та посилення інформації;
- визначення цільових аудиторій і каналів комунікації (внутрішні і зовнішні);
- узгодження інформаційних повідомлень зі стратегією підприємства;
- забезпечення балансу між затратами на комунікації та отриманим ефектом;
- підтримку корпоративної культури і зміцнення позицій на ринку.

Пріоритетні цілі комунікаційної політики зазначено на рисунку 1.3 [14].



Рисунок 1.3 - Пріоритетні цілі комунікаційної політики підприємства

Джерело:[14]

Основні завдання комунікаційної політики полягають у:

- формуванні комунікаційної стратегії підприємства з чітко окресленими цілями та послідовними заходами з їх реалізації;
- формуванні позитивного іміджу підприємства та продуктів його діяльності;
- інформуванні ринку про існуючі та нові продукти діяльності підприємства, особливості їх застосування та переваги, цінову політику;
- проведенні досліджень щодо потреб та купівельної спроможності населення;
- рекламному просуванню продуктів підприємства;
- інформуванні ринку про умови стимулювання збуту;

- переконанні потенційних покупців у доцільності купувати продукти діяльності саме даного підприємства;
- забезпеченні зворотного зв'язку зі споживачами [16].

Узагальнюючи, комунікаційна політика підприємства визначає принципи та інструменти взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, формує позитивний імідж і забезпечує досягнення стратегічних цілей. Вона включає вибір каналів комунікації, визначення цільових аудиторій, узгодження повідомлень зі стратегією підприємства та підтримку корпоративної культури. Основна роль комунікаційної політики полягає у забезпеченні ефективного обміну інформацією, зміцненні довіри та підтримці конкурентних позицій на ринку.

### **1.3 Особливості комунікації підприємства в умовах кризи**

У тлумачному словнику української мови визначення кризи наступне: «Різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища» [17].

Черниш І.В. Глебова А.О. визначають кризову ситуацію як переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Кризу дослідники визначають як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може істотно задавати або навіть унеможливити подальше функціонування підприємства (максимальне загострення протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищем) [18, с. 6].

Причинами криз бувають зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішніми факторами називають ті, на які організація не може вплинути: інфляційні процеси, валютні коливання, купівельна спроможність населення, рівень безробіття, стихійні лиха, форс-мажорні обставини тощо. До внутрішніх

факторів належать: обсяги інвестування, витрати виробництва, система управління якістю, продуктивність праці тощо [19].

Як зазначає Ковальчук С.В., криза може обернутись деяким благом для організації, якщо прийняти правильні та своєчасні рішення і заходи [20]. Відповідно на подальший розвиток підприємства криза може вплинути позитивно якщо прийняти своєчасні та правильні рішення та використати комунікаційні інструменти що позитивно сприйматимуться кредиторами, потенційними споживачами. До повномасштабного вторгнення великий вплив на українську промисловість мала Глобальна фінансова криза 2020 року, викликана пандемією COVID-19. Кризові ситуації проявлялися у збитковості економічної діяльності, низькому запасу фінансової міцності, браку ліквідних обігових коштів, значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами [21].

В умовах кризи підприємство потребує особливого управління. Черниш І.В. та Глебова А. О. визначають антикризове управління як процес, який полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи [18, с. 5].

Серед видів антикризового управління вищезгадані науковці вирізняють [18]:

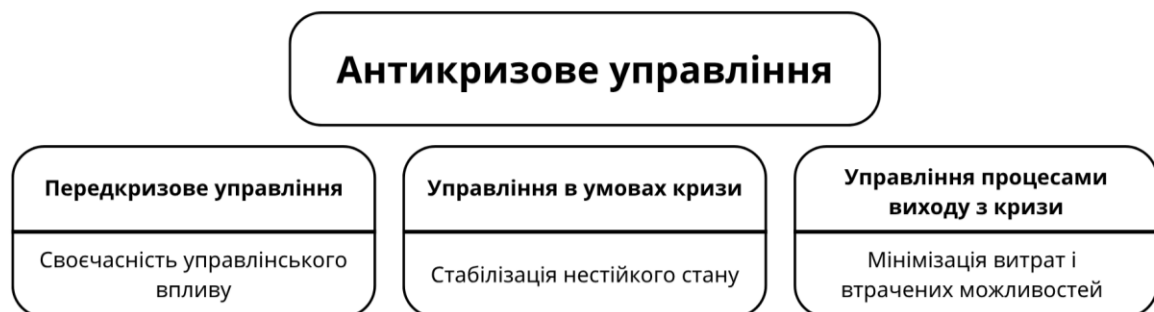


Рисунок 1.4 - Види антикризового управління

Джерело: [18, с. 5]

Войтко С.В. та Мельниченко А.А. визначають завданнями антикризового управління [19]:

- розробку, затвердження і реалізацію стратегії підприємства, у якій передбачено поведінку у кризовій ситуації;
- застосування інструментарію антикризового управління на постійних засадах з метою запобігання настання кризи;
- удосконалення і модифікація господарських механізмів функціонування підприємства(організації);
- моніторинг процесу реалізації прийнятих управлінських рішень на рівнях організаційної структури підприємства;
- активне застосування ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, зваженого управління витратами з метою запобігання криз.

Серед функцій антикризового управління підприємством виділяють:

- основні функції – планування, організація, мотивація, контроль;
- зв'язуючі функції: координуюча, комунікативна, рішення, зворотній зв'язок;
- специфічні функції: аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цільовизначення, облік.

Надзвичайної актуальності під час антикризового управління набувають ефективні комунікації, що забезпечують швидку, гнучку реакцію на будь-які виклики.

Ефективна система внутрішньої взаємодії стає фундаментом стратегії виживання та розвитку компанії в періоди ринкової нестабільності. Внутрішні комунікації виходять за межі звичайного обміну інформацією і перетворюються на ключовий інструмент формування злагодженої та адекватної реакції організації на зовнішні й внутрішні виклики. Це дає змогу не лише забезпечити безперервність бізнес-процесів, а й підтримати довіру, єдність і впевненість у колективі.

Директор з корпоративних зв'язків “Mars Україна” зазначає, що головна мета комунікацій підприємства в умовах кризи залишається незмінною — забезпечити ефективну взаємодію та стабільність організації, тобто вони мають бути [22]:

- чіткими і прозорими. Комунікація має бути максимально відкритою, з чесним визнанням проблеми, щоб підтримати довіру цікавих сторінок. Важливо брати на себе відповідальність і надавати актуальні факти;

- оперативними і своєчасними: Швидке інформування працівників, партнерів і клієнтів про час, поточні дії і плани є критичними для запобігання паніки і чуток;

- узгодженими, тобто усі керівники та представники підприємства повинні транслювати єдину, наступну інформацію, щоб уникнути плутанини й втраченої довіри;

- адаптованими за змістом та тоном ситуації. Повідомлення мають бути короткими, конкретними і відповідати емоційному стану аудиторії. Тон може бути строго підтримуючим або фактологічним залежно від характеру кризи;

- диверсифікованими за комунікативними каналами: Важливо використовувати традиційні ЗМІ, соціальні мережі, внутрішні комунікації (електронна пошта, інтранет) та офіційний веб-сайт для охоплення різних аудиторій;

- двосторонніми. Необхідно створити можливості для зворотного зв'язку, щоб працівники могли ставити питання, висловлювати порушення та отримувати відповіді;

- спрямованими на підтримку корпоративної культури: кризові комунікації впливають на внутрішній клімат, сприяють зміцненню єдності колективу та моральної підтримки співробітників.

Особливості та інструменти внутрішніх антикризових комунікацій представлено на рис 1.5.



Рисунок 1.5 - Особливості та інструменти управління внутрішніми антикризовими комунікаціями

Джерело: сформовано автором

Важливими інструментами управління внутрішніми антикризовими комунікаціями є: комунікаційна стратегія, що визначає ключові повідомлення, механізм узгодження їх на рівні керівництва та своєчасного доведення до всіх працівників; послідовне інформування, тобто системна трансляція основних меседжів через різні канали; організація зворотного зв'язку, зокрема використання інструментів для збору, аналізу та врахування думок працівників з метою оцінки ефективності комунікаційних дій.

Зовнішня комунікація з учасниками фінансових відносин (шехолдерами та стейкхолдерами) в період кризової ситуації спрямована на зменшення інформаційної асиметрії та інформаційних ризиків цільових груп інтересів [23].

Антикризова фінансова комунікація з цільовою групою учасників фінансових відносин на підприємстві є важливою підсистемою антикризового фінансового контролю. Вона включає збір, аналіз і поширення інформації, необхідної для оперативного реагування на фінансові проблеми та забезпечує функціональну підтримку прийняття фінансових рішень. Основні особливості такої комунікації:

- орієнтація на цільові групи фінансових відносин — кредиторів, інвесторів, постачальників, банків і внутрішніх фінансових підрозділів.

- постійний моніторинг фінансової інформації та інформація для раннього виявлення ризиків і кризових ознак.

- регулярна звітність про стан фінансів, виконання антикризових планів, результати реструктуризації та заходи щодо стабілізації.

- проведення антикризових робіт, брифінгів, нарад з ключовими учасниками для підтримки довіри та узгодження дій.

- координація з антикризовим плануванням, моніторингом та контролем для клітинного управління кризою.

- забезпечення прозорості й надійності інформації для зниження рівня непередбачуваності та мінімізації паніки серед учасників фінансових відносин.

- використання стратегічної комунікації для підтримки стійкості та репутації підприємства в усіх фазах кризи.

На думку Савчук Д.Г. [23, с. 818], серед основних інструментів антикризової фінансової комунікації із зовнішніми стейкхолдерами – кредиторами, постачальниками, інвесторами – виокремлюють проведення антикризового road-show. Під час таких зустрічей менеджмент компанії презентує план фінансового оздоровлення (санації), проміжні результати його реалізації, а також демонструє готовність до відкритого діалогу. Це формує довіру, знижує рівень невизначеності та сприяє збереженню партнерських відносин навіть у складних умовах.

Важливою складовою антикризової комунікації є персоналізована робота з ключовими капіталодавцями – регулярне інформування їх про хід виконання антикризової програми, надання роз'яснень щодо потенційних ризиків та усунення непорозумінь, які можуть виникати у кредиторів чи потенційних інвесторів.

Крім того, необхідно забезпечити ефективну систему investor relations, зокрема через публікацію на офіційному сайті компанії та у профільних медіа

ключових фінансових показників, аналітичних оглядів і прогнозів щодо шляхів їх покращення. Така інформаційна відкритість сприятиме підвищенню репутаційного капіталу компанії та залученню довгострокової підтримки зовнішніх партнерів.

У процесі реалізації плану фінансового відновлення керівництво підприємства має надавати кредиторам і інвесторам регулярні звіти про виконання заходів, зміни у фінансових ризиках та нові можливості, що виникають у ході антикризового управління. У випадку відхилення від планових показників необхідно своєчасно надавати аргументовані пояснення причин і потенційних наслідків, демонструючи готовність компанії до відповідального та прозорого діалогу.

Зведена інформація про інструменти та особливості управління антикризовою комунікацією із зовнішніми стейкхолдерами наведена на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Особливості та інструменти управління антикризовою комунікацією із зовнішніми стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кризова комунікація вимагає стратегічного планування, високої оперативності та емоційної чутливості, щоб забезпечити ефективний діалог з усіма зацікавленими сторонами та мінімізувати негативні наслідки

кризи для підприємства. Антикризова фінансова комунікація є інструментом забезпечення ефективного управління кризою через цілеспрямовану взаємодію з усіма фінансовими учасниками, що зменшує ризики і залишає стійкість підприємства.

Висновки до розділу. Комунікації підприємства є фундаментом ефективного управління. Вони забезпечують обмін інформацією між усіма рівнями організації, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і створюють умови для взаємодії із зовнішнім середовищем. У процесі дослідження виділено чотири основні підсистеми комунікацій – соціальну, технічну, інформаційну та управлінську, які в сукупності формують цілісну систему управлінського впливу.

Комунікаційна політика підприємства – це стратегічний інструмент управління, спрямований на побудову ефективних інформаційних зв'язків як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Її основними завданнями є формування позитивного іміджу, підтримка репутації, підвищення довіри до підприємства, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Саме системний підхід до управління комунікаціями дає змогу підприємству досягати конкурентних переваг.

В умовах кризи комунікації набувають особливого значення, оскільки вони забезпечують швидку реакцію на зміни, підтримують довіру всередині колективу й між підприємством і партнерами. Кризова комунікація має бути чіткою, прозорою, своєчасною та двосторонньою, щоб зменшити рівень невизначеності й запобігти паніці. Особливу роль відіграє внутрішня взаємодія, яка сприяє стабілізації морального стану персоналу та підтримує єдність дій організації. Не менш важливою є зовнішня комунікація, адже саме вона формує уявлення ринку про підприємство, забезпечує підтримку партнерів і клієнтів, а також допомагає вибудувати стійкі ділові зв'язки навіть у нестабільних умовах. Ефективний зовнішній діалог дозволяє зміцнити

репутацію, підвищити впізнаваність та забезпечити стабільний попит на продукцію.

Розділ показав, що ефективна система комунікацій – це ключовий чинник стабільного функціонування підприємства, особливо в кризових умовах. Вона забезпечує інтеграцію управлінських процесів, зміцнення корпоративної культури та побудову довірчих відносин із зовнішніми партнерами. Комунікаційна політика має бути стратегічно спрямованою, комплексною та адаптивною, що дозволить підприємству, зокрема ТОВ «Р.І.Н.О», підвищити свою стійкість до криз, зменшити інформаційні ризики та посилити конкурентоспроможність на ринку.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «Р.І.Н.О»

### 2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко-економічних показників ТОВ «Р.І.Н.О»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Р.І.Н.О» засновано у 2008 році. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, зокрема косарок, ковшів для тракторів. Загальна характеристика підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація з ЄДР стосовно ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник	Характеристика
ЄДРПОУ:	36271923
Назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Р.І.Н.О», скорочено – ТОВ «Р.І.Н.О»
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Чорновола, будинок 88
Статутний капітал:	532 000,00 грн
Уповноважена особа:	Дунець Микола Іванович
Види діяльності:	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали 25.73 Виробництво інструментів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів
Контакти:	Телефон: 0382643443

Джерело [24]

Основними напрямками діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» є виробництво продукції на замовлення для компанії «Fricke Landmaschinen GmbH» та для українських фермерів. Виробничі потужності та відділи продажу розташовані у Хмельницькому, на території ТДВ «ЗАВОД АДВІС».

У додатку А вказана фінансова звітність підприємства за 2024 рік, а у додатку Б (таблиця Б.1) зазначені основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» [25].

Показники, обраховані та представлені у таблиці з додатку Б, дають можливість зробити висновки про зміну ділової активності ТОВ «Р.І.Н.О.» у 2022–2024 роках. У цілому діяльність підприємства характеризується нестабільною динамікою, зокрема:

- чистий дохід від реалізації продукції 2023 року зріс порівняно з 2022 роком на 24,67 відсотки, проте вже 2024 року спостерігається суттєве зниження цього показника на 30,21 відсотків (див. рис. 2.1);

- собівартість реалізованої продукції зросла 2023 року на 13 відсотків, але вже 2024 року знову знизилася майже на третину (30,82 відсотки) (див. рис. 2.1);

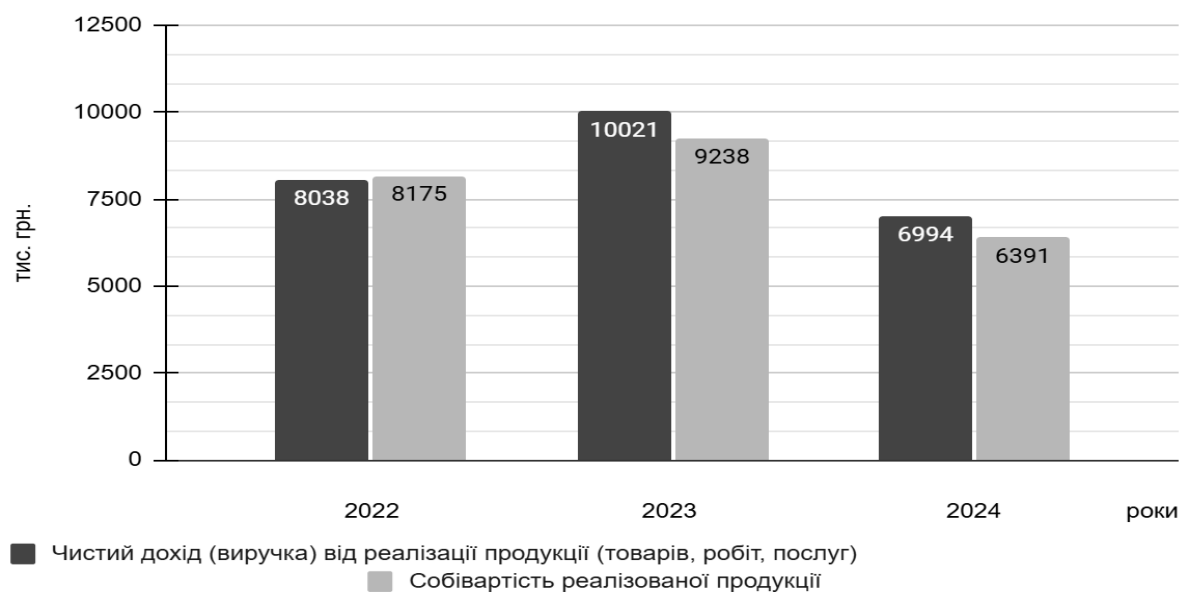


Рисунок 2.1 – Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості ТОВ «Р.І.Н.О», 2022-2024 роки, тис грн

- валовий прибуток підприємства 2022 року був від'ємним, відповідно, діяльність ТОВ була збиткова. 2023 року підприємство досягло прибутковості, але 2024 року відбувся спад цього показника (див. рис. 2.2);

- чистий фінансовий результат підприємства впродовж досліджуваного періоду мав різкі зміни: 2022 року він мав від'ємне значення, але 2023 року підприємство отримало прибуток 599,3 тис. грн. Однак 2024 року прибуток скоротився до 18,5 тис. грн. Загальне відхилення за 3 роки становить +155,5 тис. грн (див. рис. 2.2);

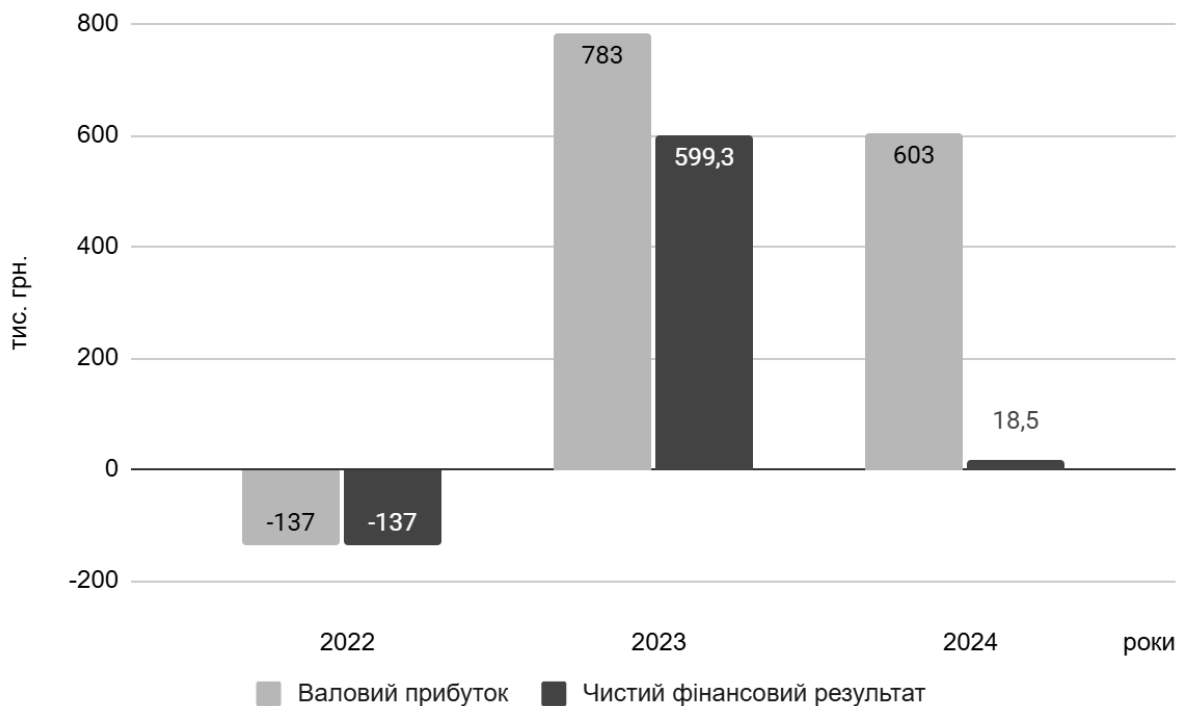


Рисунок 2.2 – Динаміка змін валового прибутку та чистого фінансового результату ТОВ «Р.І.Н.О», 2022-2024 роки, тис.грн

- середньорічна вартість капіталу 2023 року знизилася на 533 тис. грн порівняно з 2022 роком, але 2024 року вона знову зросла на 746 тис. грн (див. рис. 2.3);

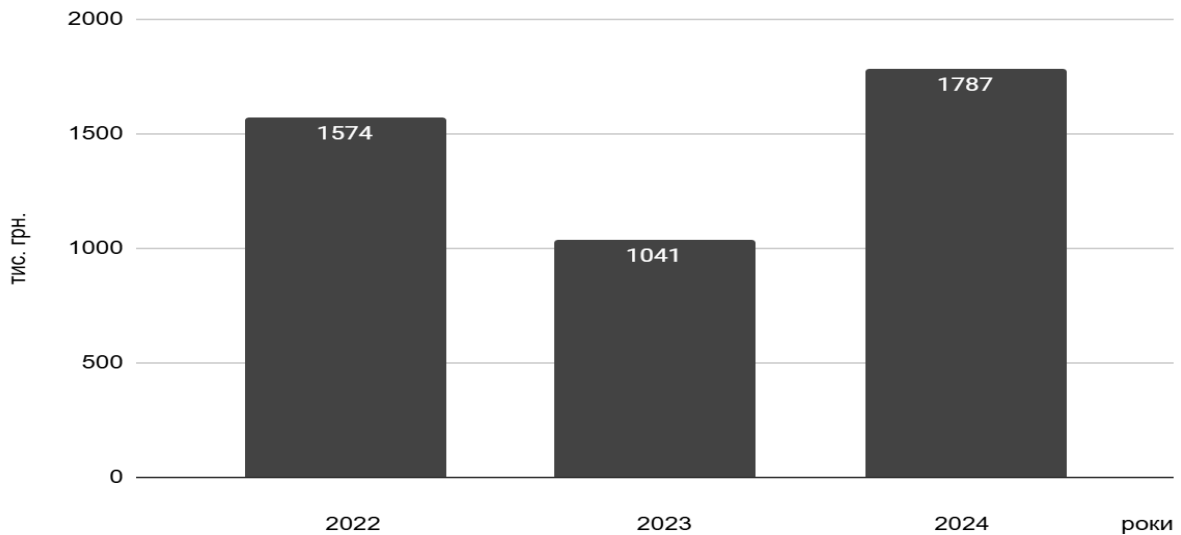


Рисунок 2.3 – Динаміка змін середньорічної вартості капіталу ТОВ «Р.І.Н.О»

- власний капітал залишається від’ємним впродовж аналізованого періоду, але його негативне значення поступово зменшується (див. рис. 2.4). Тобто можемо спостерігати глибоку фінансову кризу діяльності товариства. ТОВ «Р.І.Н.О» повністю функціонує за рахунок позикового капіталу. Відновлення платоспроможності та фінансової стійкості у найближчий час є малоімовірним, оскільки фінансові результати не стабільні.

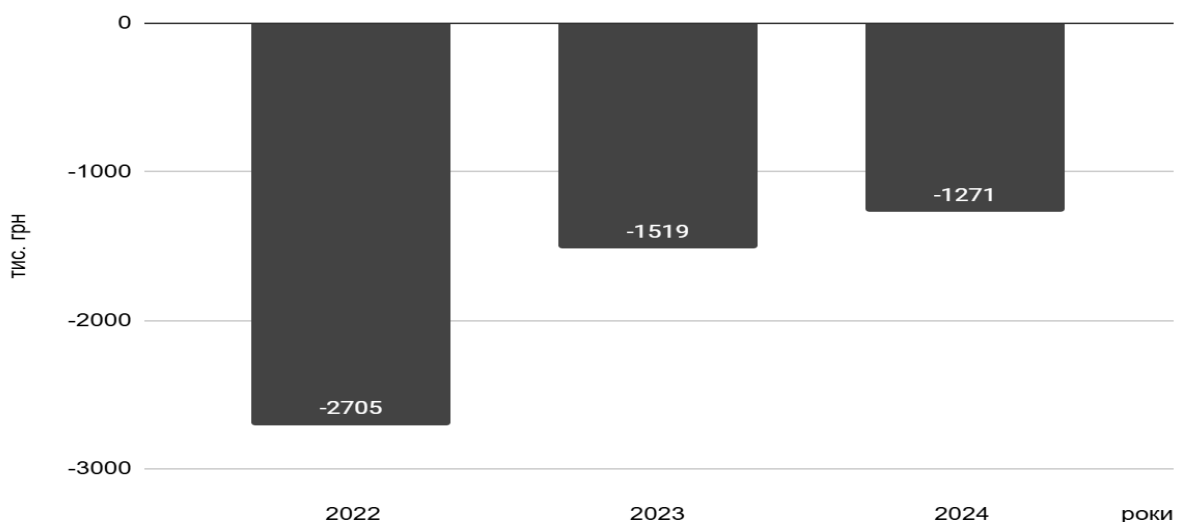


Рисунок 2.4 – Динаміка змін власного капіталу ТОВ «Р.І.Н.О»

Чисельність працівників впродовж аналізованого періоду зменшується з 33 осіб (2022 рік) до 30 осіб (2023 рік) і до 27 осіб (2024 рік). Продуктивність

праці зростає в 2023 році відносно показників 2022 року на 37,14%, але 2024 року продуктивність впала на 22,45%. У цілому за три роки цей показник зріс на 15,46 тис. грн на одного працівника (див. рис. 2.5);

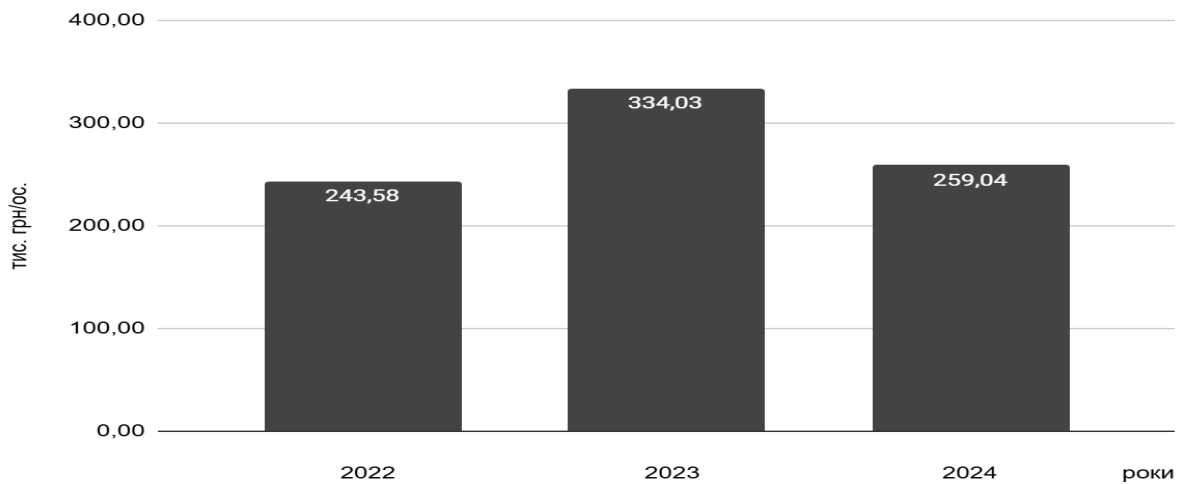


Рисунок 2.5 – Динаміка змін продуктивності праці ТОВ «Р.І.Н.О»

Позитивним є також, що витрати на 1 грн реалізованої продукції поступово зменшуються (з 1,017 до 0,915 грн/грн), це свідчить про покращення контролю собівартості продукції (див. рис. 2.6).

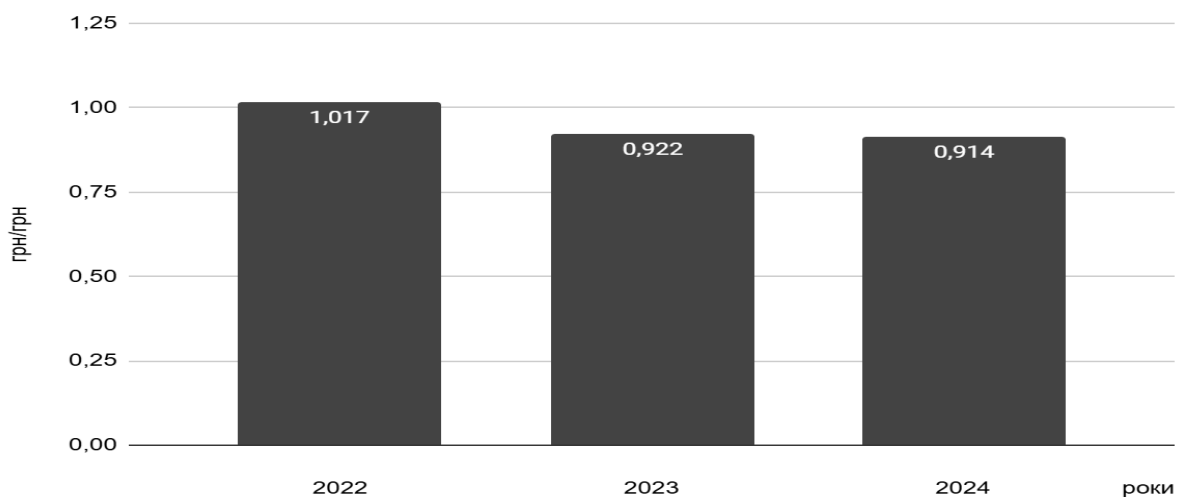


Рисунок 2.6 – Динаміка змін витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Р.І.Н.О»

Негативним трендом є скорочення вартості основних фондів (мінус 16 тис. грн за три роки). Завдяки фінансовим проблемам оновлення майже не

відбувається, активи зношуються. Коефіцієнт зносу основних засобів дещо зріс (з 0,86 до 0,89), що підтверджує старіння обладнання. Як результат, фондоддача підприємства зросла з 95,69 грн до 102,85 грн, а фондомісткість зменшилась до 0,010. Проте ці значення не свідчать про більш ефективне використання основних засобів, це результат суттєвого скорочення основних фондів при незначному зменшенні обсягів виробництва та реалізації [27, 28, 29].

Показники рентабельності підкреслюють попередні висновки. Рентабельність продажу у 2023 р. склала 5,98 відсотків, однак у 2024 р. знизилась до 0,26 %. Це свідчить про падіння маржинальності продукції, ймовірно через підвищення цін на ресурси або зниження попиту. Рентабельність капіталу у 2023 р. досягла 57,57 відсотків, проте у 2024 р. різко скоротилась до 1,04 відсотка. Це демонструє, що прибутковість використання власних ресурсів залишається нестабільною.

Розглянемо структуру капіталу ТОВ «Р.І.Н.О» (див. додаток Б, таблиця Б.2) [25]. За період 2022–2024 років капітал підприємства ТОВ «Р.І.Н.О» характеризується помірною тенденцією до зростання, що відображено через збільшення питомої ваги оборотних активів у загальній сумі капіталу на 2,77 п.п., або до 87,07 % у 2024 році. Це свідчить про певне розширення частки мобільних ресурсів у структурі капіталу, які забезпечують оперативність господарських процесів.

У 2022 році питома вага оборотних активів становила 84,31 відсотків, у 2023 році вона дещо знизилась до 77,14 відсотків, проте у 2024 році знову зросла до 87,07 відсотків. Такі коливання можуть бути пов'язані зі змінами у структурі активів та необхідністю підтримки ліквідності в умовах коливання обсягів реалізації продукції.

Рентабельність капіталу протягом досліджуваного періоду залишається вкрай низькою, становлячи 0,58 відсотків у 2023 році та лише 0,01 відсотків у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається й за показником

рентабельності продажу, який зменшився з 5,98 відсотків у 2023 році до 0,26 відсотків у 2024 році. Це свідчить про зниження прибутковості реалізованої продукції внаслідок, ймовірно, підвищення собівартості або падіння попиту.

Коефіцієнт оборотності капіталу має негативну тенденцію — він знизився з 9,63 оборотів у 2023 році до 3,91 у 2024 році, що становить лише 76,64 відсотків від рівня базисного року. Така динаміка негативно впливає на ділову активність підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу також зменшився — з 12,48 разів у 2023 році до 4,49 разів у 2024 році (зменшення на 1,56 част. од.), що підтверджує тенденцію уповільнення обертання поточних активів.

Тривалість обороту капіталу у 2024 році становить 91,98 днів, що на 21,49 днів більше, ніж у 2022 році. Тривалість обороту оборотного капіталу у 2024 році дорівнює 80,09 днів, що означає зростання на 20,66 днів порівняно з 2022 роком.

Таким чином, ділова активність підприємства знижується, а тривалість циклу обертання ресурсів збільшується, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації та накопиченням запасів.

За досліджуваній період 2022–2024 рр. середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Р.І.Н.О» зменшилась на 16 тис грн (темп зміни – 80,95 %) і становила 68 тис грн у 2024 році (Додаток Б, таблиця Б.3). Частка основних засобів у майні підприємства скоротилася на 1,53 п.п., до 3,81 %, що свідчить про зниження капіталомісткості. Фондовіддача за період зросла на 7,16 грн (до 102,85 грн) за рахунок скорочення основних засобів виробництва. Завдяки фінансовим проблемам оновлення майже не відбувається, активи зношуються. Фондомісткість залишилась незмінною – 0,01 грн.

Рентабельність основних фондів значно знизилась — із 7,99 відсотків у 2023 році до 0,27 відсотків у 2024 році, що вказує на різке падіння ефективності використання активів.

Фондоозброєність праці майже не змінилась (мінус 0,03 тис. грн), а чисельність персоналу скоротилася на 6 осіб. Загалом спостерігається

зменшення активності та прибутковості підприємства, що потребує оновлення основних фондів та підвищення ефективності їх використання.

Проведемо оцінку ефективності системи управління ТОВ «Р.І.Н.О» (додаток Б, таблиця Б.4).

Показників, наведених у фінансових звітах підприємства за 2022 та 2023 роки недостатньо, щоб якісно оцінити зміни у ефективності управління підприємством. Керуючись звітом за 2024 рік спостерігаємо, що управлінські витрати низькі, відповідно до прибутку та доходу ТОВ «Р.І.Н.О».

## **2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінка його фінансового стану**

Виконаємо аналіз фінансових результатів та фінансового стану діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2022–2024 роки (табл. Б.5, додаток Б).

За аналізований період на підприємстві спостерігається нестабільна динаміка основних фінансових показників. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 24,67 відсотки, проте у 2024 році зменшився на 30,2 відсотки (темп 69,8 відсотків) порівняно з попереднім роком. Аналогічна тенденція простежується і за показником собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 році зросла на 13%, а у 2024 році суттєво скоротилась на 78,4 відсотки, що може свідчити про зниження обсягів виробництва або оптимізацію витрат. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «Р.І.Н.О» наведений у додатку Б [24, 28].

Валовий прибуток у 2023 році різко збільшився (на 77 відсотків), проте у 2024 році знову зменшився до 603 тис грн, що на 23% менше ніж у попередньому році. Чистий прибуток, попри зниження обсягів реалізації, залишається позитивним — 18,5 тис грн у 2024 році, що свідчить про часткове збереження ефективності діяльності.

Показники фінансової стійкості демонструють високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономності у 2024 році становить  $-0,71$ , що вказує на перевищення зобов'язань над власним капіталом. Разом з тим, спостерігається тенденція до його покращення (зростання на 205% у порівнянні з 2023 роком), що може свідчити про часткове зменшення боргів.

Коефіцієнт фінансування також має негативні значення (мінус  $0,35$  у 2024 році), однак показує позитивну динаміку, а коефіцієнт маневреності зростає до  $1,181$ , що свідчить про достатній рівень ліквідності капіталу. Підприємство має можливість оперативного використовувати власні кошти для покриття поточних витрат.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився до  $2,01$ , що свідчить про деяке скорочення боргових ресурсів у структурі капіталу. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості залишається на незмінному рівні ( $1,0$ ), що характеризує стабільність структури джерел фінансування.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за 2022–2024 роки свідчить про збереження нестійкого фінансового стану, проте з наявними ознаками поступового покращення (табл. 2.2). Незважаючи на від'ємні значення власних засобів упродовж аналізованого періоду, спостерігається позитивна динаміка скорочення їх дефіциту: з мінус  $2\,730$  тис. грн у 2022 році до мінус  $1\,271$  тис. грн у 2024 році. Це свідчить про часткове відновлення власної фінансової бази підприємства та певне зміцнення внутрішніх фінансових резервів.

Показники фінансової стійкості наведені у додатку Б.6. Вартість основних засобів за три роки зменшилася з  $84$  тис. грн до  $68$  тис. грн, що може бути наслідком недостатнього оновлення основних фондів. Завдяки фінансовим проблемам оновлення майже не відбувається, активи зношуються. Поряд із цим показники наявності власних оборотних засобів залишаються від'ємними, що свідчить про відсутність власних коштів на покриття вартості обладнання.

Таблиця 2.2 - Показники фінансової стійкості, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
1. Джерела власних засобів	-2 730,00	-1 519,00	-1 271,00
2. Основні засоби та ін.	84	75	68
3. Наявність власних оборотних засобів	-2 814,00	-1 594,00	-1 339,00
4. Довгострокові кредити та залучені засоби	0	0	0
5. Наявність власних засобів і довгострокових джерел формування запасів і витрат	-2 814,00	-1 594,00	-1 339,00
6. Короткострокові кредити та зобов'язання	4304	2560	3058
7. Загальна величина основних джерел формування запасів	1 490,00	966,00	1 719,00
8. Загальна величина запасів	506	102	314
9. Надлишок (+) або нестаток (-) власних оборотних засобів	-3 320,00	-1 696,00	-1 653,00
10. Надлишок (+) або нестаток (-) власних і довгострокових залучених джерел формування запасів і витрат	-3 320,00	-1 696,00	-1 653,00
11. Надлишок (+) або нестаток (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	984,00	864,00	1 405,00
12. Тримірний показник фінансової ситуації	<b>0,0,1</b>	<b>0,0,1</b>	<b>0,0,1</b>

Відсутність довгострокових кредитів свідчить про обмеженість у залученні інвестиційних ресурсів, а зменшення обсягів короткострокових зобов'язань (із 4304 тис. грн у 2022 році до 3058 тис. грн у 2024 році) демонструє певне зниження боргового навантаження. Загальна величина основних джерел формування запасів у 2024 році зросла до 1719 тис. грн, що дало можливість частково покрити дефіцит ресурсів для операційної діяльності.

Разом із тим, від'ємні значення показників надлишку або нестачі власних та залучених джерел фінансування свідчать про наявність нестійкого фінансового стану. Підприємство продовжує залежати від зовнішніх позикових ресурсів і не має достатнього власного капіталу для повного самофінансування. Тип фінансової ситуації (0,0;1) за всі роки характеризує нестійкий стан із тенденцією до стабілізації.

Далі виконаємо аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення
Грошові кошти, тис. грн	200	7	90	-110
Дебіторська заборгованість, тис. грн	621	688	1152	531
Запаси і затрати, тис. грн	506	102	314	-192
Поточні зобов'язання, тис. грн	4 304	2 560	3 058	-1246
Оборотні активи, тис. грн	1 327	803	1 556	229
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,00	0,03	-0,02
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,19	0,27	0,41	0,22
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,31	0,31	0,51	0,20
Коефіцієнт співвідношення кредиторської й дебіторської заборгованості	6,93	3,72	2,65	-4,28
Коефіцієнт власних оборотних коштів	-2,70	-5,70	-4,66	-1,96
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,07	0,00	-0,06	0,01
Частка оборотних коштів в активах, %	84,31	77,14	87,07	2,77
Частка запасів у поточних активах, %	32,15	9,80	17,57	-14,58
Частка чистих оборотних активів у покритті запасів, %	-588,34	-1722,55	-478,34	110,00

Рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Р.І.Н.О.» зменшився з 0,05 у 2022 році до 0,03 у 2024 році, що є нижче нормативного значення (0,2–0,25). Це свідчить про недостатню платоспроможність підприємства — лише близько 3% короткотермінових зобов'язань можуть бути погашені за рахунок наявних грошових коштів. Така ситуація свідчить про певні труднощі з негайним виконанням поточних фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності протягом 2022–2024 років зріс з 0,19 до 0,41, що є позитивною тенденцією. Це означає, що ТОВ «Р.І.Н.О.» поступово підвищує спроможність швидко розраховуватися за своїми короткостроковими боргами за рахунок ліквідних активів (гроші та дебіторська заборгованість). Збільшення показника на 0,22 свідчить про покращення фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,31 у 2022 році до 0,51 у 2024 році, проте отримане значення суттєво нижче норми (1,0–2,0), тобто підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для повного покриття своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості зменшився з 6,93 у 2022 році до 2,65 у 2024 році, що свідчить про скорочення залежності ТОВ «Р.І.Н.О.» від кредиторів і більш збалансовану політику управління заборгованістю. Зменшення показника на 4,28 вказує на позитивні зміни у фінансовій структурі підприємства.

Коефіцієнт власних оборотних коштів має від'ємне значення протягом усього періоду — мінус 2,70 у 2022 році, мінус 5,70 у 2023 році та мінус 4,66 у 2024 році. Це свідчить про нестачу власних джерел фінансування для формування оборотних активів. Незважаючи на невелике покращення у 2024 році, ситуація залишається напруженою.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів протягом 2022–2024 років коливався незначно: від мінус 0,07 до мінус 0,06, що свідчить про низьку гнучкість у використанні власного капіталу та обмежені можливості його маневрування між постійними й оборотними активами.

Частка оборотних коштів в активах підприємства збільшилася з 84,31 відсотків у 2022 році до 87,07 відсотків у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення мобільності активів ТОВ «Р.І.Н.О.» і зростання питомої ваги ресурсів, які швидко обертаються.

Частка запасів у поточних активах має тенденцію до зменшення — з 32,15 відсотків у 2022 році до 17,57 відсотків у 2024 році. Це свідчить про більш раціональне використання запасів та оптимізацію структури оборотних активів.

Частка чистих оборотних активів у покритті запасів покращилася на 110 пунктів (з мінус 588,34 у 2022 році до мінус 478,34 у 2024 році), що означає поступове скорочення дефіциту власних обігових коштів і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для виходу з фінансової кризи та забезпечення подальшої стійкості підприємству необхідно посилити систему управлінських комунікацій. Ефективна взаємодія внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін має стати інструментом координації антикризових дій:

Внутрішні комунікації повинні забезпечити узгодження дій між підрозділами, підвищення прозорості фінансових рішень, формування спільного бачення шляхів відновлення капіталу.

Зовнішні комунікації мають бути спрямовані на побудову довіри з кредиторами, інвесторами, постачальниками та споживачами, що створить передумови для залучення довгострокових джерел фінансування й партнерської підтримки.

Таким чином, стратегія фінансової стабілізації підприємства має ґрунтуватися не лише на внутрішній оптимізації ресурсів, а й на активізації комунікацій із зовнішнім середовищем — як елементу зміцнення репутаційного та фінансового потенціалу. Реалізація комплексного підходу дасть змогу поступово перейти від нестійкого стану до збалансованої фінансової моделі розвитку [31].

### **2.3 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Р.І.Н.О» та конкурентного потенціалу підприємства**

ТОВ «Ріно» оперує як на національному, так і на зарубіжних ринках. В Україні підприємство продає свою продукцію фермерським господарствам. На зовнішній ринок, «Р.І.Н.О» продає продукцію у Німеччину.

Основними конкурентами підприємства є «ДЮВЕЛЬСДОРФ УКРАЇНА» та НВ ТОВ "МАРС" ЛТД.

Бар'єри входження у галузь середні – високі капіталовкладення та необхідність розвитку логістичної інфраструктури створюють перешкоди для нових гравців. Ринок характеризується відсутністю великої конкуренції.

На діяльність ТОВ «Ріно» вплинули загальні економічні та промислові тенденції, включаючи наслідки війни та кризи в металургійній промисловості. Наразі підприємство зіткнулося з кризою кадрів, через що змушене відмовляти у замовленнях на український ринок.

На початку 2022 року попит на продукцію підприємства зменшився суттєво зменшився, але в середині 2025 року підприємство почало отримувати більше замовлень.

Щоб краще оцінити вплив різних чинників на діяльність ТОВ «Р.І.Н.О» виконаємо PEST-аналіз (див. додаток Б, таблиця Б.7).

Як бачимо, на діяльність підприємства у різній мірі впливають декілька чинників з кожної групи.

Найбільш негативний вплив серед політико-правових чинників має військові дії, що ускладнює процеси логістики та виробництва.

З соціокультурних чинників найбільший вплив має відсутність кадрів. На підприємстві зазначили, що це найбільша проблема ТОВ «Р.І.Н.О» зараз.

Серед економічних чинників помітний вплив мають усі, але найбільш негативно впливає обмеженість модернізації. Нестача модернізації також є основною проблемою серед технологічних чинників.

Перейдемо до оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства наведена у Додатку Б.

З огляду на проведений аналіз, потрібно зазначити, що ТОВ «Р.І.Н.О» продовжує працювати і покращувати свої показники навіть під час війни, незважаючи на борги та низький рівень прибутку. Найбільшими проблемами на підприємстві є нестача кадрів та недостатня модернізація обладнання. Також потрібно звернути увагу на вмотивованість працівників, що дасть змогу вирішити проблему їх нестачі. Також важливою проблемою є фінансова криза на підприємстві, яка тягнеться з 2022 року.

Конкурентний потенціал підприємства високий, великої конкуренції на ринку немає. Від цього виникає ситуація, коли замовлень для підприємства набагато більше, ніж можливості їх виконання.

Детальніше конкурентний потенціал підприємства оцінимо в Додатку Б, таблиця Б.9..

- Ефективність виробничої діяльності характеризується показниками економічності витрат, раціональності використання основних засобів, організації праці та технологічної досконалості. Розрахункове значення показника ефективності виробничої діяльності ( $ЕВ = 5,31$ ) свідчить про достатньо високий рівень використання виробничих ресурсів, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.

- Стійкість фінансового стану підприємства оцінена на рівні  $ФС = 1,66$ , що демонструє середню фінансову стабільність та певну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на наявність боргових зобов'язань, підприємство здатне своєчасно виконувати свої фінансові обов'язки.

- Ефективність збуту є досить високою ( $ЕЗ = 15,51$ ), що свідчить про належний рівень використання виробничих потужностей та ефективну роботу зі споживачами. Разом з тим, підприємство не веде активної маркетингової діяльності, не бере участі у виставках і практично не рекламує свою продукцію, що обмежує можливості розширення ринку.

- Конкуентоспроможність продукції ТОВ «Р.І.Н.О.» за якісними та економічними показниками оцінена на рівні  $KT = 0,94$ , що свідчить про близький до середньогалузевого рівень якості й ціни. Продукція відповідає потребам споживачів, однак модернізація виробництва може підвищити її якість та зменшити собівартість.

Загальний показник конкурентного потенціалу підприємства становить  $KП = 6,55$ , що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності у галузі (табл 2.4). Підприємство має значні виробничі потужності, стабільний попит і мінімальну конкуренцію, однак для подальшого розвитку доцільно посилити маркетингову політику, оновити технічну базу та підвищити рівень фінансової незалежності.

Таблиця 2.4 – Зведена таблиця оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Р.І.Н.О.»

Конкуентоспроможність за показниками	Рівень показника для ТОВ «Р.І.Н.О.»	Середнє значення по машинобудівним підприємствам [35]	Відхилення рівня показників від середнього значення +/-
Виробнича діяльність (ЕВ)	5,31	2,4	2,91
Фінансовий стан (ФС)	1,66	1,1	0,56
Збут продукції (ЕЗ)	15,51	1,15	14,36
Товар (Кт)	0,94	1	-0,06
КП	6,55	1,27	5,28

Порівняння показників ТОВ «Р.І.Н.О.» із середніми по машинобудівній галузі свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Компанія має значні переваги за ефективністю виробничої діяльності ( $ЕВ = 5,31$ ) та збуту продукції ( $ЕЗ = 15,51$ ), що вказує на раціональну організацію виробництва і високий попит на продукцію.

Фінансовий стан ( $ФС = 1,66$ ) також перевищує середній показник, що характеризує підприємство як фінансово стійке. Лише показник

конкурентоспроможності товару ( $K_t = 0,94$ ) незначно нижчий за середнє значення, що може свідчити про необхідність модернізації продукції або розширення її асортименту.

Загальний коефіцієнт конкурентного потенціалу ( $K_{П} = 6,55$ ) у кілька разів перевищує середньогалузевий рівень (1,27), що підтверджує сильні позиції ТОВ «Р.І.Н.О.» на ринку та його високий потенціал подальшого розвитку.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Р.І.Н.О.» (Додаток В) [36, 37, 38].

Аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» засвідчує, що підприємство функціонує у складних ринкових умовах, демонструючи одночасно як позитивні зрушення у фінансових показниках, так і наявність системних проблем у сфері комунікацій, диверсифікації та ринкової активності.

За 2022–2024 роки спостерігається тенденція до фінансового вирівнювання: обсяг чистого доходу зріс, собівартість продукції скоротилася, а рентабельність продажу підвищилася, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності. Підприємству вдалося скоротити збитки, стабілізувати власний капітал та поступово знизити боргове навантаження.

Разом із тим, внутрішні слабкі сторони обмежують потенціал розвитку. Наявність від'ємного власного капіталу, зниження продуктивності праці у 2024 році, скорочення вартості основних фондів і недостатнє оновлення виробничих потужностей свідчать про потребу у технологічній модернізації та залученні додаткових фінансових ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Р.І.Н.О.» має низку сильних сторін — стабільну клієнтську базу, досвід роботи на ринку та якісну продукцію. Разом з тим, існують слабкі сторони, серед яких — залежність від кредиторів, постачальників та коливання собівартості. Компанія має значні можливості для зростання за рахунок розширення асортименту та освоєння нових ринків, проте потребує налагодження комунікацій з кредиторами задля підтримки фінансової стабільності та підвищення ефективності витрат.

ТОВ «Р.І.Н.О.» має досвід роботи на міжнародному ринку, зокрема — тривалу співпрацю з німецькою компанією Fricke Landmaschinen GmbH, що є важливим репутаційним активом. Проте така залежність від одного закордонного замовника створює ризики для стабільності збуту. На внутрішньому ринку підприємство реалізує продукцію переважно місцевим фермерським господарствам, не здійснюючи активної маркетингової чи рекламної діяльності.

Відсутність участі у виставках, слабка присутність у медіапросторі та застарілий сайт обмежують можливості формування позитивного іміджу компанії та залучення нових клієнтів [39, 40].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Р.І.Н.О.» у досліджуваному періоді характеризується поступовим виходом з кризи та зменшенням боргових зобов'язань. Підприємство забезпечує зростання обсягів реалізації продукції, підвищує ефективність використання активів та зберігає конкурентоспроможність на ринку. Найбільшою проблемою підприємства залишається нестача кадрів, що стримує розвиток та розширення, а також нестача фінансового контролю.

Підприємство має потенціал для відновлення фінансової стабільності через: активізацію зовнішніх комунікацій (участь у виставках, створення сучасного вебресурсу, налагодження контактів із новими партнерами в ЄС); розвиток маркетингових інструментів просування продукції на внутрішньому ринку; модернізацію виробничої бази з орієнтацією на стандарти ЄС; підвищення ефективності внутрішніх управлінських комунікацій для координації підрозділів і планування розвитку.

Формування системи стратегічних комунікацій є необхідною умовою для зміцнення не лише фінансових позицій, а й репутаційного капіталу підприємства. Це дозволить підвищити довіру серед партнерів, розширити клієнтську базу, покращити доступ до інвестицій і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

## 2.4 Дослідження комунікаційної політики підприємства

Дослідження комунікаційної політики підприємства «Р.І.Н.О» виявило обмежене використання каналів взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [41, 42]. Підприємство не бере участі у виставках, не рекламує себе. Зараз воно працює на німецьку компанію «Fricke Landmaschinen GmbH» і не шукає інших замовлень. Зрідка підприємство виготовляє продукцію для вітчизняного ринку.

Цільовою аудиторією підприємства за кордоном є вищезгадана компанія, а в Україні – місцеві фермери, переважно у Хмельницькій області.

Сайт підприємства слабо розвинений та застарілий, але через нього можливо здійснити покупку обладнаннях.

ТОВ «Р.І.Н.О.» функціонує в умовах фінансової нестабільності та обмежених власних ресурсів. Визначення та аналіз стейкхолдерів дозволяє ідентифікувати ключові групи впливу, рівень їх зацікавленості та впливу на діяльність підприємства, а також розробити ефективну систему комунікацій для підвищення стійкості бізнесу та зниження ризиків (таблиця 2.6).

Проведений аналіз стейкхолдерів показав, що найбільшу владу над підприємством мають власники, керівництво та міжнародні партнери (Fricke Landmaschinen GmbH), які є найбільшим покупцем і замовником продукції ТОВ «Р.І.Н.О». Також впливовою для бізнесу є державна влада, яка регулює його діяльність.

Найменше на підприємство впливає місцева громада, яка робить репутаційний внесок для бізнесу. Але через орієнтацію на зовнішній ринок він невідчутний.

Таблиця 2.6 – Аналіз стейкхолдерів ТОВ «Р.І.Н.О.»

Стейкхолдер	Інтерес	Влада	Ресурси/внесок	Відносини з підприємством
Власники / засновники	Отримання прибутку, зростання вартості бізнесу	Висока	Капітал, стратегічне управління	Визначають стратегію розвитку, контролюють фінансові результати
Керівництво підприємства	Ефективність виробництва, стабільність роботи	Висока	Організація процесів, управлінські рішення	Забезпечують виконання стратегічних і виробничих планів
Працівники	Стабільна заробітна плата, безпечні умови праці, соціальні гарантії	Середня	Праця, досвід, кваліфікація	Залежні від фінансового стану підприємства, визначають продуктивність
Покупці (фермери, агропідприємства,	Якісна та надійна продукція, доступна ціна	Середня	Попит, кошти	Формують основну виручку підприємства
Покупці з Німеччини (Fricke Landmaschinen GmbH)	Якість продукції, надійність поставок	Висока	Зовнішній ринок, імідж, прибуток	Стратегічний партнер, єдиний зовнішній замовник
Постачальники металу та комплектуючих	Стабільні замовлення та своєчасна оплата	Середня	Матеріальні ресурси	Взаємозалежні: без постачань виробництво зупиниться
Банки та фінансові установи	Повернення кредитів, відсотки, надійність клієнта	Середня	Фінансові ресурси (кредити, лізинг)	Фінансові партнери
Органи державної влади та податкові служби	Своєчасна сплата податків, дотримання законодавства	Висока	Регуляторна влада, нормативна база	Контролюють діяльність, можуть впливати через санкції або пільги
Місцева громада	Екологічна безпека, робочі місця, соціальні проекти	Низька–середня	Репутаційний ресурс	Впливає на імідж підприємства, важлива для корпоративної соціальної відповідальності
Конкуренти (ін. машинобудівні підприємства)	Зайняти частку ринку, отримати конкурентні переваги	Середня	Інновації, технології	Непрямі взаємовідносини, впливають на ціноутворення

Висновки до розділу. ТОВ «Р.І.Н.О.» спеціалізується на виготовленні машинобудівної продукції для сільського господарства, зокрема косарок, ковшів для тракторів та іншого навісного обладнання. Підприємство працює як на українському ринку, так і здійснює поставки до Німеччини.

За період 2022–2024 років діяльність ТОВ «Р.І.Н.О.» характеризується нестабільністю, що пов'язано насамперед із впливом воєнних дій,

логістичними труднощами та коливаннями попиту. Проте, попри складні умови, у 2023 році підприємству вдалося досягти значного зростання обсягу реалізації продукції (до 10 021 тис. грн) та отримати чистий прибуток у розмірі 599,3 тис. грн після збитку у 2022 році. Це свідчить про ефективні управлінські рішення та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Р.І.Н.О.» має позитивні тенденції розвитку, попри тривалу збиткову діяльність. За 2022–2024 роки спостерігається тенденція до фінансового вирівнювання: обсяг чистого доходу зріс у 2023 році до 10 021 тис. грн, хоча у 2024 році відбулося зниження до 6 994 тис. грн. Разом із тим, собівартість продукції скоротилася, а рентабельність продажу підвищилася до 4,42 %, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності. Підприємству вдалося скоротити збитки, стабілізувати власний капітал та поступово знизити боргове навантаження.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що ТОВ «Р.І.Н.О.» перебуває у стані поступового фінансового відновлення, однак потребує активного посилення комунікаційної політики. У сучасних умовах саме ефективна взаємодія з зовнішнім середовищем — клієнтами, партнерами, інвесторами та споживачами — може стати визначальним чинником виходу з фінансово-інформаційної ізоляції, підвищення ділової репутації та переходу до стабільного розвитку як на національному, так і на міжнародному ринках.

Разом із тим, внутрішні слабкі сторони обмежують потенціал розвитку. Наявність від'ємного власного капіталу, зниження продуктивності праці у 2024 році, скорочення вартості основних фондів і недостатнє оновлення виробничих потужностей свідчать про потребу у технологічній модернізації та залученні додаткових фінансових ресурсів.

Для виходу з фінансової кризи та забезпечення подальшої стійкості підприємству необхідно посилити систему управлінських комунікацій. Ефективна взаємодія внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін має стати інструментом координації антикризових дій. Внутрішні комунікації повинні забезпечити узгодження дій між підрозділами, підвищення прозорості

фінансових рішень, формування спільного бачення шляхів відновлення капіталу. Зовнішні комунікації мають бути спрямовані на побудову довіри з кредиторами, інвесторами, постачальниками та споживачами, що створить передумови для залучення довгострокових джерел фінансування й партнерської підтримки.

Основними напрямками подальшого вдосконалення є підвищення рентабельності продажів, оптимізація оборотності активів та забезпечення стабільного фінансування для модернізації обладнання. Ураховуючи поступове відновлення попиту на сільськогосподарську техніку, підприємство має реальні перспективи для розширення своєї частки ринку, особливо за рахунок експорту до країн ЄС.

ТОВ «Р.І.Н.О.» демонструє адаптивність до змін зовнішнього середовища, здатність швидко реагувати на виклики та має потенціал для посилення конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

### **3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «Р.І.Н.О.» В УМОВАХ КРИЗИ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1 Формування системи заходів удосконалення комунікаційної політики підприємства**

В умовах тривалої війни та економічної нестабільності особливого значення набуває ефективне управління комунікаціями між усіма зацікавленими сторонами – персоналом, партнерами, постачальниками, клієнтами та державними органами. Для підприємств машинобудівної галузі, зокрема для ТОВ «Р.І.Н.О.», комунікаційна політика є не лише інструментом маркетингу, але й засобом стабілізації діяльності у кризових умовах.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» показав, що ключовою проблемою підприємства є нестача кваліфікованих кадрів, насамперед робітників, які виконують замовлення з виготовлення металевих конструкцій для сільськогосподарської техніки (ковші, косарки, навісне обладнання). Через кадровий дефіцит підприємство змушене відмовляти у замовленнях на вітчизняному ринку, концентруючи діяльність на зовнішньому — німецькому партнері Fricke Landmaschinen GmbH. Це призводить до зменшення обсягів реалізації в Україні та звуження клієнтської бази.

Кадрова проблема безпосередньо пов'язана з неефективними внутрішніми комунікаціями: працівники не відчують залученості до стратегічних цілей підприємства, бракує системи мотивації та зворотного зв'язку. Також зовнішня комунікаційна політика є слаборозвиненою – підприємство не проводить рекламних кампаній, не бере участі у виставках, а корпоративний сайт є застарілим і малоефективним як інструмент просування.

Основні внутрішні проблеми комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.»:

- відсутність системного підходу до управління внутрішніми комунікаціями;

- низький рівень внутрішнього фінансового моніторингу;
- низький рівень поінформованості працівників;
- відсутність програми підбору та утримання кадрів.

Основні зовнішні проблеми комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.»

- обмежена маркетингова активність і цифрова присутність;
- слабка взаємодія з клієнтами на внутрішньому ринку;
- відсутність кризового комунікаційного плану.

Вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.» має бути спрямоване насамперед на:

- посилення фінансового контролю та фінансового моніторингу; внутрішню комунікацію, особливо із персоналом, розвиток системи комунікацій із персоналом, формування кадрового резерву та підвищення мотивації;

- активізацію маркетингової комунікації та просування на внутрішньому ринку для збільшення вхідних грошових потоків;

- створення гнучкої системи кризових комунікацій для оптимізації вихідних грошових потоків.

Ефективна комунікаційна політика підприємства має поєднувати внутрішній (організаційно-кадровий) і зовнішній (маркетингово-інформаційний) напрями (таблиця 3.1).

#### 1. Внутрішні комунікації та кадрова політика

- Покращення системи внутрішніх інформаційних каналів. Запровадження системи електронного документообігу (сервіси Google, Bitrix24) для посилення фінансового контролю та фінансового моніторингу.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.»

Напрями комунікаційної політики	Мета	Характеристика	Інструменти	Очікуваний результат
1 Внутрішня комунікація	Розвиток системи комунікацій з персоналом, формування кадрового резерву, підвищення мотивації персоналу	Покращення системи внутрішніх інформаційних каналів, посилення фінансового контролю	Запровадження системи електронного документообігу (сервіси Google, Bitrix24)	Зменшення дефіциту кадрів, збільшення продуктивності праці, посилення фінансового контролю та фінансового моніторингу
		Впровадження програми залучення кадрів та мотивації персоналу	Розробити спільну з навчальними закладами Хмельницької області програму підготовки та стажування робітників. Запровадити систему наставництва для нових працівників. Ввести преміювання за якісне та своєчасне виконання замовлень, відзначення «Кращого працівника місяця». Також варто створити невелику «дошку пошани» у цеху	
		Регулярна зворотна комунікація між керівництвом і колективом	Раз на місяць проводити короткі зустрічі керівництва з працівниками для обговорення проблем, пропозицій, досягнень	
		Підвищення корпоративної культури	Проведення неформальних зустрічей, корпоративних подій, що сприятимуть командному духу	
2 Зовнішні комунікації та маркетинг	Просування на внутрішньому ринку для збільшення вхідних грошових потоків	Оновлення вебсайту підприємства	Розробити сучасний двомовний сайт з онлайн-каталогом продукції, відгуками клієнтів і можливістю оформлення замовлень. Додати розділ «Вакансії» для залучення нових працівників	Збільшення клієнтської бази, зростання впізнаваності бренду, збільшення обсягів реалізації

Напрями комунікаційної політики	Мета	Характеристика	Інструменти	Очікуваний результат
		Активізація діяльності у соціальних мережах	Створити офіційні сторінки у Facebook, Instagram, LinkedIn для популяризації продукції, залучення клієнтів і кандидатів на роботу	продукції
		Участь у виставках і ярмарках	Виступати учасником або партнером регіональних та міжнародних виставок сільськогосподарської техніки. Це допоможе налагодити прямі контакти з новими клієнтами	
		Формування позитивного іміджу роботодавця	Підприємство повинно активно демонструвати відкритість, стабільність і соціальну відповідальність – це сприятиме залученню робітників і клієнтів	
3 Антикризова фінансова комунікація з цільової групою учасників фінансових відносин	Оптимізація вихідних грошових потоків	Розробка кризового комунікаційного плану	Створення єдиного каналу обміну інформацією з кредиторами для оперативних і достовірних повідомлень про стан розрахунків, поточний фінансовий результат і зміни у структурі активів і пасивів.	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків; скорочення фінансових втрат, зростання довіри з боку партнерів і клієнтів
		Запровадження системи управління ризиками	Система передбачає створення алгоритму дій у випадку перебоїв у виробництві, постачанні сировини чи енергоресурсів. Вона має включати чітку схему внутрішнього інформування, підготовлені шаблони повідомлень для клієнтів та визначення каналів комунікації (телефон, електронна пошта, месенджери).	

Джерело: сформовано автором

- Впровадження програми залучення кадрів та мотивації персоналу. Розробити спільну з навчальними закладами Хмельницької області програму підготовки та стажування робітників. Запровадити систему наставництва для нових працівників. Ввести преміювання за якісне та своєчасне виконання замовлень, відзначення «Кращого працівника місяця».

- Регулярна зворотна комунікація між керівництвом і колективом. Раз на місяць проводити короткі зустрічі керівництва з працівниками для обговорення проблем, пропозицій, досягнень.

- Підвищення корпоративної культури. Проведення неформальних зустрічей, корпоративних подій, що сприятимуть командному духу.

## 2. Зовнішні комунікації та маркетинг

- Оновлення вебсайту підприємства. Розробити сучасний двомовний сайт з онлайн-каталогом продукції, відгуками клієнтів і можливістю оформлення замовлень. Додати розділ «Вакансії» для залучення нових працівників.

- Активізація діяльності у соціальних мережах. Створити офіційні сторінки у Facebook, Instagram, LinkedIn для популяризації продукції, залучення клієнтів і кандидатів на роботу.

- Участь у виставках і ярмарках. Виступати учасником або партнером регіональних та міжнародних виставок сільськогосподарської техніки. Це допоможе налагодити прямі контакти з новими клієнтами.

- Формування позитивного іміджу роботодавця. Підприємство повинно активно демонструвати відкритість, стабільність і соціальну відповідальність – це сприятиме залученню робітників і клієнтів.

## 3 Антикризова фінансова комунікація з цільовою групою учасників фінансових відносин

- Розробка кризового комунікаційного плану. Створити єдиний канал обміну інформацією з кредиторами для оперативних і достовірних повідомлень про стан розрахунків, поточний фінансовий результат і зміни у структурі активів і пасивів.

- Запровадження системи управління ризиками. Система передбачає створення алгоритму дій у випадку перебоїв у виробництві, постачанні сировини чи енергоресурсів. Вона має включати чітку схему внутрішнього інформування, підготовлені шаблони повідомлень для клієнтів та визначення каналів комунікації (телефон, електронна пошта, месенджери). Завдяки цьому підприємство може зменшити втрати від непередбачуваних ситуацій і зберегти ділову репутацію.

### **3.2 Обґрунтування доцільності розвитку маркетингових каналів комунікації для збільшення вхідних грошових потоків**

Сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств вимагають активного розвитку цифрових каналів маркетингових комунікацій. Для ТОВ «Р.І.Н.О» це має особливо важливе значення, оскільки підприємство працює як на внутрішньому ринку, так і на ринку ЄС, де наявність якісного вебсайту та професійно оформлених соціальних мереж є стандартом взаємодії з клієнтами. Проведений аналіз показав, що на даний момент сайт підприємства є застарілим, має обмежений функціонал і не забезпечує належної презентації продукції. Соціальні мережі ТОВ «Р.І.Н.О» взагалі відсутні.

Тому одним із ключових напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності та збільшення вхідних грошових потоків є оновлення офіційного вебсайту та активізація роботи у соціальних мережах. Для розрахунку необхідних ресурсів сформовано перелік робіт, які охоплюють технічне, дизайнерське, аналітичне та контентне забезпечення, а також реєстраційні й організаційні дії, що супроводжують оновлення та запуск сайту і створення та налаштування соціальних мереж. Структура та орієнтовна вартість інвестиційних витрат наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиції у оновлення вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соціальних мережах

Етап роботи	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, грн
Аудит та технічне завдання	Аналіз поточного сайту, визначення структури, розробка техзавдання	5 000
Редизайн сайту	Новий адаптивний дизайн (десктоп + мобільна версія), фірмовий стиль, банери	12 000
Розробка (програмування)	Створення сайту на CMS (WordPress/ OpenCart), налаштування каталогу, форм зворотного зв'язку	15 000
Наповнення контентом	Тексти, фото, опис продукції, переклад (укр/англ/нім), базове SEO	10 000
SEO-оптимізація та аналітика	Налаштування ключових слів, Google Analytics, підключення поштових форм	4 000
Хостинг та домен (1 рік)	Оренда серверу (VPS/хостинг) і доменного імені	2 000
Технічна підтримка (3 міс.)	Оновлення плагінів, усунення помилок, резервне копіювання	3 000
Реєстрація авторського права	Авторське право та суміжні з ним права (право на комп'ютерні програми)	500
Створення та налаштування соцмереж	Facebook, Instagram, LinkedIn	3 000
Професійне налаштування аналітики	GA4 + Search Console	2 000
<b>Разом інвестицій:</b>		<b>56 500</b>

Розроблені інвестиційні заходи спрямовані на комплексне оновлення сайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та підвищення ефективності маркетингових каналів комунікації. Основний акцент зроблено на оновленні вебсайту, оскільки він виконує функції цифрової вітрини підприємства, забезпечує перше знайомство потенційного клієнта з компанією та дає можливість презентувати продукцію у структурованому та професійному форматі. Крім того, до складу інвестицій включено створення та налаштування соціальних мереж, що є

обов'язковим інструментом для сучасних промислових підприємств у B2B-сегменті. Активна присутність у Facebook, Instagram та LinkedIn дозволяє розширити охоплення аудиторії, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити впізнаваність бренду на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загальний обсяг інвестицій становить 56,5 тис. грн, що включає роботи з розробки сайту, технічну підтримку, створення контенту, базову SEO-оптимізацію та підключення аналітики. Такий рівень інвестицій є помірним і відповідає ринковим умовам, а очікуваний ефект – зростання обсягів продажів і поліпшення взаємодії зі стейкхолдерами – дозволяє вважати проєкт економічно доцільним.

Поточні витрати пов'язані з регулярним функціонуванням оновлених цифрових каналів комунікації. До них входять витрати на хостинг, доменне обслуговування, підтримку актуальності інформації на сайті, незначні технічні корективи та ведення соціальних мереж (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Поточні витрати на функціонування вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соціальних мережах

Витрати	Орієнтовна вартість, грн
Домен	1 000
Хостинг	5 000
Додаткове поповнення товаром, незначні правки	5 000
Реклама	3000
Оплата SMM-менеджера (часткова зайнятість) за договором	5 000
<b>Разом поточні витрати:</b>	<b>19 000</b>

Окремою статтею є витрати на цифровий маркетинг – передусім таргетовану рекламу та оплату роботи SMM-спеціаліста. Оскільки ТОВ «Р.І.Н.О.» працює як на українському, так і на німецькому ринку, активність у соціальних мережах є об'єктивною необхідністю для залучення нових партнерів, підтримки довіри та комунікації з існуючими клієнтами.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників ефективності реалізації заходів щодо оптимізації вебсайту ТОВ «Р.І.Н.О.» та активізації діяльності у соцмережах

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції у оновлення сайту та створення соц мереж, тис. грн	56,5					
Додаткові поточні витрати, тис. грн		19	19	19	19	19
Очікуваний приріст виручки:						
- у %		10	12	14	10	8
- у тис. грн		699,5	839,4	1175,16	1175,16	940,13
Збільшення валового прибутку, тис грн		60,3	67,54	76,99	84,69	91,47
Амортизація нематеріального активу (група 5)		11,3	11,3	11,3	11,3	11,3
Чисті грошові потоки, тис. грн	-56,5	52,6	59,84	69,29	76,99	83,77
Коефіцієнт дисконтування (ставка 15,5%)	1	0,866	0,75	0,65	0,563	0,487
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-56,50	45,55	44,88	45,04	43,35	40,79
ЧПД, тис. грн		163,11				
Період окупності, років		1,25				

Сумарні поточні витрати становлять 19 тис. грн на рік, що є прийнятним рівнем для цього машинобудівного підприємства. У порівнянні з потенційним приростом доходів ці витрати є незначними та швидко окупними.

Розраховані результати ефективності свідчать про високу доцільність модернізації маркетингових каналів комунікації. Вже з першого року проєкт створює позитивні грошові потоки, що пояснюється зростанням продажів через покращену представленість підприємства в Інтернеті, професійне ведення соціальних мереж та розширення ринків збуту.

Завдяки оновленому сайту підприємство зможе підвищити конверсію звернень у реальні замовлення, особливо серед клієнтів сегменту B2B, для яких наявність структурованої інформації, технічних характеристик та портфоліо є критично важливою. Посилення SEO-складової забезпечить стабільний приплив органічного трафіку з Google, а активність у соціальних мережах сприятиме формуванню лояльної спільноти та більш ефективній комунікації з існуючими клієнтами.

Чистий приведений дохід (ЧПД) становить 163,11 тис. грн, що у 2,9 раза перевищує первинні інвестиції. Період окупності – 1,25 року, що є надзвичайно позитивним показником.

Таким чином, проєкт оновлення сайту та посилення цифрової комунікаційної активності є економічно обґрунтованим, швидкоокупним і здатним забезпечити стійке зростання вхідних грошових потоків ТОВ «Р.І.Н.О» у середньостроковій перспективі. Він також підвищує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, створює базу для активізації експорту та сприяє зміцненню бренду компанії.

### **3.3 Обґрунтування доцільності оптимізації внутрішніх каналів комунікації задля посилення фінансового моніторингу**

Задля підвищення ефективності управління та оптимізації внутрішніх комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О» доцільним є впровадження сучасної системи електронного документообігу з модулем фінансового моніторингу. Проведений аналіз внутрішніх процесів показав, що підприємство стикається з проблемами затримок у погодженні документів, дублюванням інформації, відсутністю єдиного цифрового архіву та недостатнім контролем за рухом фінансових документів. Це призводить до збільшення вихідних грошових

потоків, зростання ризику помилок та зниження загальної операційної ефективності.

Для забезпечення прозорості бізнес-процесів, скорочення термінів погодження і підвищення управлінської дисципліни пропонується впровадити електронну систему документообігу, що включає аналітичний модуль фінансового моніторингу. Основні етапи реалізації проєкту та необхідні інвестиції наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Інвестиції у впровадження системи електронного документообігу та фінансового моніторингу для ТОВ «Р.І.Н.О»

Етап роботи	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, грн
1. Аналіз процесів та розробка технічного завдання	Аудит документопотоків, схеми узгоджень, визначення функціональних вимог, постановка задачі	6 000
2. Вибір та придбання СЕД із модулем фінмоніторингу	Підбір оптимальної платформи (Megapolis, MUK Docs, FlyDoc), придбання ліцензії першого року	18 000
3. Інсталяція програмного забезпечення	Встановлення системи, налаштування користувачів, прав доступу, структури каталогу документів	5 000
4. Інтеграція з бухгалтерськими програмами	Підключення BAS/1С, М.Е.Дос, налаштування автоматичного імпорту рахунків, актів, оплат	6 000
5. Створення маршрутів погодження документів	Налаштування бізнес-процесів (договори, рахунки, накладні, акти, заявки на оплату)	4 000
6. Налаштування модулю фінансового моніторингу	Контроль дебіторки/кредиторки, аналітика ризиків, автоматичні нагадування, формування реєстрів	5 000
7. Міграція історичних даних	Завантаження попередніх договорів, актів, накладних	3 000
8. Навчання персоналу	Навчання адміністратора та основних користувачів, консультації	3 000

Етап роботи	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, грн
9. Тестування та запуск у промислову експлуатацію	Перевірка роботи маршрутизаторів, прав доступу, виправлення помилок	2 000
10. Технічна підтримка (3 місяці після запуску)	Резервні копії, оновлення модулів, моніторинг роботи	3 000
Разом інвестицій:		55 000

Аналіз даних таблиці 3.5 показує, що загальна вартість упровадження системи електронного документообігу та фінансового моніторингу становить 55 тис. грн, що є помірним рівнем інвестицій для машинобудівного підприємства. Найбільш витратними є етапи придбання програмного забезпечення та інтеграції з бухгалтерськими системами, що логічно, адже саме вони забезпечують основу функціонування системи та її сумісність з поточними бізнес-процесами. Сумарно інвестиційний бюджет є обґрунтованим, а структура витрат – раціональною, що підтверджує доцільність реалізації проєкту.

Окрім одноразових інвестицій на впровадження системи документообігу, підприємство повинно враховувати щорічні витрати на її підтримку та оновлення. Ці витрати складаються з оплати ліцензійного програмного забезпечення, забезпечення електронних підписів, хмарного зберігання документів та технічної підтримки. В таблиці 3.6 наведено структуру та розмір поточних витрат на функціонування системи.

Як видно з таблиці 3.6, загальні щорічні витрати на підтримку системи становлять 19 тис. грн, що є невисокими операційними витратами для підприємства та не створює значного додаткового фінансового навантаження.

Таблиця 3.6 – Поточні витрати на функціонування системи електронного документообігу та фінансового моніторингу ТОВ «Р.І.Н.О»

Витрати	Орієнтовна вартість, грн/рік
Ліцензія SaaS-системи (наприклад, Vchasno / М.Е.Дос хмарний)	9 000
Тариф за електронні підписи (КЕП)	1 000
Хмарне зберігання архівів документів	3 000
Технічна підтримка (адміністрування + доп. консультації)	3 000
Оновлення модулів / інтеграцій	2 000
Разом поточні витрати:	18 000

Структура витрат є типовою для SaaS-рішень і включає необхідні елементи — ліцензію, електронні підписи, хмарне зберігання та оновлення модулів. Витрати є прогнозованими та стабільними, що спрощує фінансове планування. Завдяки такому рівню поточних витрат впровадження системи не лише не ускладнить роботу підприємства, але й дозволить отримувати значну економію коштів у подальші роки.

Для визначення економічної ефективності впровадження системи електронного документообігу та фінансового моніторингу здійснюється розрахунок ключових показників: економії витрат, амортизації, чистих грошових потоків, дисконтованих потоків, чистого приведенного доходу (ЧПД) та періоду окупності. Усі необхідні розрахунки подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показників ефективності функціонування системи електронного документообігу та фінансового моніторингу ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції у впровадження системи тис. грн	55					
Додаткові поточні витрати, тис. грн		18	18	18	18	18
Очікувана економія витрат, тис. грн		40	44	48,4	53,2	58,5
Збільшення валового прибутку(через економію), тис. грн		21	25	29,4	34,2	39,5
Амортизація нематеріального активу (група 5)		11	11	11	11	11
Чисті грошові потоки, тис. грн	-55	32	36	40,4	45,2	50,5
Коефіцієнт дисконтування (15,5%)	1	0,866	0,75	0,65	0,563	0,487
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-55	27,71	27,00	26,26	25,45	24,59
Чистий приведений дохід, тис. грн	76,01					
Період окупності, років	1,9					

Результати, наведені у таблиці 3.7, свідчать про високу економічну ефективність впровадження системи електронного документообігу та фінансового моніторингу. Чистий приведений дохід становить 76,01 тис. грн, що значно перевищує початкові інвестиції в розмірі 55 тис. грн. Період окупності проєкту складає лише 1,9 року, що є надзвичайно хорошим показником для внутрішніх управлінських інновацій. Позитивні чисті грошові потоки у всі прогностні роки та стабільне зростання економії підтверджують доцільність модернізації комунікаційної інфраструктури підприємства. Це дозволяє зробити висновок, що проєкт є фінансово вигідним та стратегічно необхідним для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

### **3.4 Рекомендації щодо формування антикризової програми комунікації з кредиторами та реструктуризації заборгованості**

Результати фінансового аналізу, виконаного у роботі, свідчать про нестійкий фінансовий стан підприємства, проте можемо спостерігати його стабілізацію. Протягом 2022–2024 років ТОВ «Р.І.Н.О.» зберігало від’ємний власний капітал, низький рівень ліквідності та значну залежність від кредиторів. Хоча чистий прибуток у 2024 році є позитивним, його величина незначна й недостатня для самостійного погашення боргових зобов’язань у повному обсязі. Короткострокові зобов’язання перевищують наявні у підприємства грошові кошти та оборотні активи, а рівень показників ліквідності й автономності залишається нижчим від нормативних значень. Така ситуація формує потребу у впровадженні системної програми антикризової фінансової комунікації зі стейкхолдерами, спрямованої на підтримання довіри кредиторів, формування реалістичного графіка погашення боргу та забезпечення подальшої фінансової стійкості підприємства.

Антикризова програма комунікації з кредиторами та реструктуризації заборгованості для ТОВ «Р.І.Н.О.» передбачає формування прозорості та регулярної комунікаційної політики. У першу чергу товариству доцільно створити єдиний канал обміну інформацією з кредиторами, який забезпечуватиме оперативні та достовірні повідомлення про стан розрахунків, поточний фінансовий результат і зміни у структурі активів та пасивів. Підприємство має надавати кредиторам щомісячні аналітичні огляди щодо грошових потоків, виконання антикризової програми, стану дебіторської заборгованості та обсягу ліквідних активів.

Квартальні брифінги дозволять забезпечити відкритий діалог, пояснювати динаміку показників, обговорювати можливі ризики та коригувати спільні дії у сфері погашення боргів. Під час таких зустрічей керівництво товариства має презентувати індивідуальним групам кредиторів

план фінансової стабілізації, обґрунтовувати прогноз грошових потоків, демонструвати реалістичність і послідовність виконання запланованих заходів. Це дозволить підвищити рівень довіри та уникнути передчасних дій з боку кредиторів.

Поряд із комунікаційними заходами пропонуємо комплекс інструментів реструктуризації заборгованості. Враховуючи відсутність власного капіталу та низьку ліквідність ТОВ «Р.І.Н.О», бажано перевести суттєву частину короткострокового боргу у довгостроковий, розподілений на 24-36 місяців. Такий підхід дозволить знизити поточне навантаження на грошові потоки товариства та стабілізувати операційну діяльність. Бажано домовитись про пільговий період на 3-6 місяців для частини боргу, протягом якого підприємство зможе акумулювати кошти або реалізувати заходи з покращення ліквідності.

З постачальниками критичної продукції варто домовитись (за можливості) про товарний кредит та механізми взаємозаліку. Такий підхід зменшить потребу в негайному погашенні боргу й водночас підтримає виробництво.

Одним із важливих напрямів фінансового оздоровлення, на нашу думку, є покращення структури оборотних активів. Значна питома вага дебіторської заборгованості свідчить про необхідність дій щодо її скорочення. Підприємству варто запровадити програму стимулювання споживачів до передоплати та впровадити більш жорсткі умови роботи з боржниками, включаючи нарахування штрафних санкцій і знижки за дострокові платежі. Доцільним також є розгляд можливості проведення факторингових операцій з дебіторською заборгованістю як джерела часткового погашення найбільш критичних боргових зобов'язань.

З метою зміцнення переговорних позицій товариству необхідно продемонструвати кредиторам реальні дії щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності операцій. Це стосується оптимізації витрат, запасів, використання гнучких механізмів закупівлі та контролю виробничих витрат.

Важливе значення має продовження оновлення та розвиток маркетингових каналів для сприяння стабільного зростання виручки та збільшення валового прибутку.

Вищезазначені рекомендації згруповано у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 - Рекомендації щодо формування антикризової програми комунікації ТОВ «Р.І.Н.О.» з кредиторами

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Інформаційна політика	Запровадження щомісячних фінансових звітів (Cash Flow, динаміка зобов'язань, стан дебіторської заборгованості).	Передбачуваність комунікації, підвищення довіри. Можливість оперативного узгодження дій, контроль за виконанням плану. Формування довіри, зменшення ризику конфліктів і судових претензій. Підвищення лояльності стратегічних партнерів.
	Проведення квартальних антикризових брифінгів.	
	Персоналізований супровід основних кредиторів	
Реструктуризація заборгованості	Перехід частини короткострокового боргу в довгостроковий	Можливість акумулювати кошти та стабілізувати діяльність. Забезпечення безперервності операцій та зниження потреби у грошових виплатах. Зниження фактичного грошового навантаження. Усунення додаткових витрат, покращення умов погашення боргу.
	Установлення пільгового періоду (6 місяців без виплат).	
	Узгодження товарного кредиту з критичними постачальниками.	
	Проведення взаємозаліків боргів, конверсія частини боргу у послуги або продукцію.	
	Часткове списання штрафних санкцій за домовленістю.	
Підвищення ліквідності	Прискорення обороту дебіторської заборгованості (введення штрафів, знижок за передоплату, нових умов оплати).	Покращення платіжної дисципліни клієнтів, збільшення притоку коштів. Вивільнення обігового капіталу, підвищення мобільності активів.
	Оптимізація запасів, розпродаж надлишкової продукції.	

Напря́м	Заходи	Очікуваний результат
Скорочення витрат та підвищення ефективності	Перегляд та оптимізація витрат.	Зменшення фінансового тиску.
	Підтримка та розвиток маркетингових каналів (сайт, соцмережі, аналітика).	Зростання виручки, покращення валового прибутку.

Запропоновані заходи передбачають інформаційну відкритість, оптимізацію боргових зобов'язань та витрат. Її реалізація має забезпечити зниження боргового тиску, стабілізацію грошових потоків і формування у кредиторів переконання у здатності товариства виконати свої зобов'язання в узгоджені терміни. У довгостроковій перспективі така програма створює передумови для поступового відновлення фінансової стійкості ТОВ «Р.І.Н.О».

Висновки до розділу. У третьому розділі було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О.» в умовах кризи. Запропоновані заходи спрямовані на вирішення ключових проблем підприємства – насамперед кадрового дефіциту, недостатньої ефективності внутрішніх комунікацій, слабкої цифрової присутності та недостатньо прозорої взаємодії з кредиторами. Встановлено, що саме неузгоджені комунікаційні процеси значною мірою обмежують можливості розвитку виробництва та збуту.

У сфері внутрішніх комунікацій особливу увагу приділено покращенню кадрової політики та впровадженню електронного документообігу з модулем фінансового моніторингу. Це дозволить скоротити час погодження документів, зменшити кількість помилок, посилити фінансовий контроль і підвищити загальну керованість підприємства. Розрахунки підтвердили економічну доцільність проекту: чистий приведений дохід становить 76,01 тис. грн, а період окупності — 1,9 року.

У частині зовнішніх комунікацій обґрунтовано необхідність оновлення корпоративного вебсайту та запуску соціальних мереж, що сприятиме збільшенню продажів та розширенню клієнтської бази. Інвестиції у розмірі

56,5 тис. грн мають високий економічний ефект: ЧПД дорівнює 163,11 тис. грн, а проєкт окупується менш ніж за півтора року. Це свідчить про значний потенціал цифрових каналів для залучення нових клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Окремо розроблено антикризову програму комунікації з кредиторами, що передбачає систематичне інформування про фінансовий стан підприємства, проведення регулярних переговорів, реструктуризацію боргів і впровадження заходів із підвищення ліквідності. Реалізація цих заходів дозволить зменшити борговий тиск, стабілізувати грошові потоки та зміцнити довіру партнерів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропонований комплекс рекомендацій забезпечує формування цілісної та ефективної системи комунікацій ТОВ «Р.І.Н.О». Він спрямований на внутрішню стабілізацію, покращення ринкової присутності, підвищення фінансової дисципліни та зміцнення стійкості підприємства в умовах кризи. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для сталого розвитку товариства та підвищення його конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів управління комунікаційною політикою підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О». Метою роботи було обґрунтувати підходи до підвищення ефективності управління комунікаціями підприємства в ситуаціях підвищеної невизначеності та зовнішніх викликів, а також розробити практичні заходи, спрямовані на стабілізацію роботи та підвищення результативності діяльності.

У процесі дослідження отримано низку теоретичних висновків, що стосуються сутності комунікаційної політики підприємства, її місця в системі антикризового управління та ролі в забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Комунікації в антикризовому середовищі набувають статусу стратегічного ресурсу підприємства, оскільки дозволяють зменшити інформаційну асиметрію, забезпечити синхронність управлінських рішень, підтримувати корпоративну культуру, зміцнювати довіру між стейкхолдерами та формувати здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. Внутрішні комунікації забезпечують об'єднання персоналу навколо спільних цілей, сприяють ефективному прийняттю рішень та оптимізації ресурсів. Зовнішні комунікації спрямовані на підтримку довіри клієнтів, партнерів, державних органів, постачальників і фінансових установ, що є критично важливим у кризових умовах.

Аналітична частина роботи була присвячена оцінці господарської діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» та діагностиці ефективності його комунікаційної політики. Отримані результати свідчать, що підприємство функціонує в складних умовах воєнного періоду, має нестачу кваліфікованих кадрів, застарілі комунікаційні інструменти, обмежені маркетингові ресурси, слабку присутність на внутрішньому ринку та недостатню цифрову активність. Незважаючи на це, підприємство демонструє здатність до адаптації та

гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи співпрацю з іноземним партнером Fricke Landmaschinen GmbH та утримуючи виробничі потужності.

Проведений економічний аналіз показав нестабільність ключових показників. Чистий дохід від реалізації зріс у 2023 році до 10 021 тис. грн, проте у 2024 році знизився до 6 994 тис. грн. Динаміка чистого прибутку також є нерівномірною: збиток у 2022 році змінився прибутком 599,3 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році він скоротився до 18,5 тис. грн. Середньорічна вартість капіталу у 2024 році зросла до 1 787 тис. грн, що свідчить про збільшення залучених ресурсів. Продуктивність праці у 2023 році зросла до 334 тис. грн, а у 2024 році знизилася до 259 тис. грн, що пов'язано зі зменшенням штату та обсягів виробництва. Рівень витрат на 1 гривню реалізованої продукції зменшився з 1,017 грн до 0,914 грн за 2022–2024 роки, що є позитивною тенденцією, однак фінансова стійкість підприємства залишається слабкою.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх комунікацій виявила, що підприємству бракує системного підходу до взаємодії з персоналом, відсутні механізми кадрового резерву, не налагоджена якісна система внутрішнього інформування, комунікаційні процеси не підтримуються сучасними цифровими інструментами. Зовнішня комунікаційна активність обмежена, офіційний сайт застарілий, відсутні сторінки в соціальних мережах, не застосовуються інструменти кризових комунікацій, що знижує здатність підприємства розширювати ринки збуту та залучати клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що попри наявність сильних сторін, таких як стабільні довготривалі відносини з іноземними партнерами, гнучкість виробництва та досвід у виготовленні технічних конструкцій, ТОВ «Р.І.Н.О» стикається з низкою загроз і слабких сторін. Серед ключових загроз – перебої з енергоресурсами, зростання тарифів і податків для бізнесу, ризику втрати єдиного іноземного замовника, що може спричинити різке падіння доходів, технологічне відставання через низький рівень оновлення обладнання, загроза знищення через військові дії. Слабкі сторони пов'язані з

фінансовою кризою та слабким управлінням фінансовими потоками, низьким рівнем цифровізації, недостатньою маркетинговою активністю і відсутністю антикризового комунікаційного плану.

У практичному розділі були запропоновані конкретні заходи щодо вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Р.І.Н.О» з метою стабілізації діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на:

- оновлення офіційного вебсайту підприємства та введення сучасних інструментів цифрових комунікацій;
- створення та ведення соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn);
- посилення SEO та аналітики;
- підвищення якості внутрішньої комунікації та оптимізацію документообігу;
- розширення інструментів фінансового моніторингу;
- формування кадрового резерву та підвищення мотивації персоналу;
- створення антикризового комунікаційного плану.

Економічні розрахунки довели доцільність запропонованих інвестицій у цифрові канали комунікації. Загальний обсяг інвестицій становить 56,5 тис. грн. Очікувана економічна ефективність проекту є високою: чистий приведений дохід (ЧПД) – 163,11 тис. грн, що майже у три рази перевищує вкладення; термін окупності – 1,25 року. Це підтверджує реальність отримання швидкого фінансового результату та стабільного приросту вхідних грошових потоків.

Удосконалення внутрішніх комунікацій шляхом упровадження електронної системи документообігу дозволить значно зменшити витрати часу на погодження внутрішніх документів, знизити ризик дублювання інформації та скоротити витрати, пов'язані з помилками і затримками. Крім того, покращення внутрішнього комунікаційного середовища сприятиме зростанню дисципліни, прозорості та залученості персоналу, що є критично важливим в умовах кадрового дефіциту.

У підсумку слід зазначити, що розроблений у роботі комплекс заходів є системним, послідовним і спрямованим на зміцнення бізнес-моделі підприємства в умовах сучасних викликів. Реалізація запропонованих рішень дозволить ТОВ «Р.І.Н.О»:

- підвищити якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку;
- розширити експортну діяльність;
- збільшити прибутковість і продуктивність;
- знизити операційні ризики;
- підвищити прозорість фінансових потоків;
- забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

Отже, поставлена мета магістерської роботи досягнута, а всі дослідницькі завдання виконані. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані підприємством для розробки, удосконалення та впровадження ефективної комунікаційної політики в умовах кризи, що забезпечить стійкість функціонування та зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Р.І.Н.О».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

- 1 Етимологічний словник української мови: у 7 т. / [гол. ред. О.С. Мельничук]. К.: Наук. думка. – 1985. – Т. 2. – 545 с.
- 2 Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О.О. Беляков. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
- 3 Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / О.А. Цуруль. К.: КНЕУ, 2002. – 142 с.
- 4 Різун В.В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В.В. Різун. Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
- 5 Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П. Менеджмент. [Навч. посіб.] / П.В. Мельник // Ірпінськ: Академія ДПС України. – 2001. – 154 с., с. 53.
- 6 Гумовська І. М. Лексико-стилістичні особливості бізнес-комунікації / І.М. Гумовська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Філологія». Острог: Вид-во НаУОА. – 2023. – Вип. 18(86). – с. 79–82.
- 7 Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / Укл. І. В. Король // Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. – 151 с.
- 8 Примаць Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: Монографія / Примаць Т.О.// К. ООО «Експерт». – 2001 р.— 383 с.
- 9 Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики / А.О. Босак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка».
- 10 Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві / О. У. Безчасний // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16.

11 Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування // Бізнесінформ. – 2024. – № 3. – С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328>

12 Крахмальова Н. А., Косач І. В. Значення комунікацій в підприємницькій діяльності // Матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа “Підприємницькі ініціативи”». Київ: КНУТД. – с. 187-188.

13 Заяць Т. А., Глебова А. О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки // Матеріали наукової конференції (секція 6). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». – с. 16–19. Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11675/1/Збірник%20секція%206-17-20.pdf>

14 Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства/ Л. А.Слюсарєва // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 16. – С. 484–494.

15 Вахович І. М., Вахович В. Р. Теоретичні підходи до формування комунікативної політики підприємства /І. М. Вахович // Економічний форум. – 2017. – № 2. – с. 187–193.

16 Денис Смакограй. Комунікаційна політика підприємства та напрями її вдосконалення / Д. Смакограй //Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал – 2018. - №11.

17 Словник української мови: в 11 томах. – Том 4. – 1973. – с. 343.

18 Черниш І.В., Глебова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління» / І.В. Черниш, А.О. Глебова – 2020. – с 6.

19 Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / С.В. Войтко, А.А. Мельниченко // Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка». – 2021. – 194 с.

20 Ковальчук С.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія // ТОВ «Друкарський дім «Папірус». – Суми. – 2010. – С. 490-496.

21 Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах / О. С. Прокопишин // Інвестиції: практика та досвід. 2021. – № 9. – С. 40–45. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.40 [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2021/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf).

22 Скиба Р. Внутрішні комунікації компанії у кризові часи: суть, значення, правила управління процесом/ Р. Скиба // Погляди. – 2024. Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/vnutrishni-komunikaciyi-kompaniyi-u-krizovi-chasi-sut-znachennya-upravlinnya>.

23 Савчук Д. Г. Система антикризового фінансового контролінгу: теоретичні основи / Д. Г. Савчук // Науковий журнал «Економічний аналіз». – 2018. – Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-113>.

24 Фінансова аналітика. ТОВ «Р.І.Н.О.» Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14160888/finances>

25 Аналіз господарської діяльності : підручник. / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк // Львів : Видавництво Львівської політехніки. – 2019. – 320 с.

26 Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова та ін.] ; за ред. О.С. Гринькевич, С.О. Матковського, А.В. Сидорової, Н.С. Струк // Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. – 2022. – 480 с.

27 Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності):навчальний посібник / І. М. Парасій–Вергуненко, К. О.Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко // Київ: Вид. «Центр учбової літератури». – 2024. – 586 с.

28 Бізнес–аналітика: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Н. М. Шведа // Тернопіль, ТНТУ. – 2017. – 103 с.

29 Економічний аналіз [Текст]: Конспект лекцій для здобувачів фахової передвищої освіти освітньо–професійної програми «Менеджмент» галузь знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання/ уклад. С. В. Буснюк // Луцьк: Технічний фаховий коледж Луцького НТУ. – 2020. – 118 с.

30 Міщук Г.Ю., Джигар Т.М, Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. Посібник. Рівне : НУВГП. – 2017. – 156 с.

31 Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб // Київ: «Центр учбової літератури». – 2020. – 236 с.

32 Основи бізнес – аналізу. Текст лекцій для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання / Укл. Н. В. Якименко Терещенко, О. В. Сиром'ятникова. Харків : НТУ «ХП». – 2020. – 88 с.

33 Основи економічного аналізу : навч.–метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [ та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.

34 Оцінка бізнесу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, Г. М. Коптева. – Харків : НТУ «ХП». – 2021. – 229 с.

35 Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства // Економіст. – 2016. - №10. – С. 59.61.

36 Дем'яненко В. В. Модель оптимального вибору заходів з удосконалення діяльності підприємства за результатами SWOT-аналізу / В. В. Дем'яненко, С. Д. Потапенко, Г. О. Кедровський // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2017. - № 93. - С. 111-119. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2017\\_93\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2017_93_9).

37 Дунда С. П. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу / С. П. Дунда, А. В. Тарануха // Наукові

праці Національного університету харчових технологій. - 2021. - Т. 27, № 6. - С. 65-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2021\\_27\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2021_27_6_8).

38 Ханенко А. В. SWOT-аналіз та pest-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства / А. В. Ханенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 106-112. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_6\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_21).

39 Сівко Л. В. Аналіз характеристик web-сайтів з точки зору забезпечення комунікативної складової бізнес-діяльності підприємств / Л. В. Сівко, О. В. Дорохов, М. Драшкович // Системи обробки інформації. - 2011. - Вип. 8. - С. 241-244. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2011\\_8\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2011_8_55).

40 Івашова Н. В. Аналіз основних недоліків сайтів, як інструменту комунікацій промислових підприємств / Н. В. Івашова, Л. Ю. Сагер, Ю. М. Мельник. // Ефективна економіка. - 2017. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_67).

41 Ложачевська О. М. Аналіз маркетингової діяльності та комунікаційної політики підприємств автосервісу України / О. М. Ложачевська, Р. В. Григоренко // Економічний аналіз. - 2018. - Т. 28, № 3. - С. 170-175. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2018\\_28\(3\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_24).

42 Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації / О. М. Чупир, О. Є. Сичова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 57. - С. 144-149. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_22).

43 Шкроміда Н. Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу / Н. Я. Шкроміда // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 83-87. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_19).

## ДОДАТОК А



## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВОЗ ОБМЕЖЕНОЮВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Р.І.Н.О"

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. ЧОРНОВОЛА, БУД. 88

(ТОВ "Р.І.Н.О")

Кодза ЄДРПОУ: 36271923

Дата звіту	25.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	27

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	75.00	68.00
первісна вартість	1011	607.00	607.00
знос	1012	532.00	539.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	163.00	163.00

## Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	238.00	231.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	102.00	314.00
у тому числі готова продукція	1103	3.00	2.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	382.00	477.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	284.00	625.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28.00	50.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	7.00	90.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	803.00	1 556.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 041.00	1 787.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

## Продовження додатку А

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	560.00	560.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 079.00	-1 831.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 519.00	-1 271.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	95.00
товари, роботи, послуги	1615	667.00	800.00
розрахунками з бюджетом	1620	618.00	850.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	24.00
розрахунками зі страхування	1625	84.00	57.00
розрахунками з оплати праці	1630	739.00	720.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	452.00	536.00
Усього за розділом III	1695	2 560.00	3 058.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	1 041.00	1 787.00

## Звіт про фінансові результати

## Закінчення додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 994.80	10 021.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 391.50	9 238.00
Інші операційні доходи	2120	295.40	252.30
Інші операційні витрати	2180	272.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	608.20	436.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 290.20	10 273.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 271.70	9 674.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18.50	599.30
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18.50	599.30

**ДОДАТОК Б**  
**АНАЛІТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ«Р.І.Н.О»**

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ«Р.І.Н.О»

Показник	Од. виміру	Рік			Темп зміни, %		Відхилення
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	8 038	10 021	6 994	124,67	69,79	-1044
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	8 175	9 238	6 391	113,00	69,18	-1784
3. Валовий прибуток	тис. грн	-137	783	603	-571,53	77,01	740
4. Чистий фінансовий результат (прибуток/ збиток)	тис. грн	-137	599,3	18,5	-437,45	3,09	155,5
5. Середньорічна вартість капіталу	тис. грн	1 574	1 041	1 787	66,14	171,66	213
6. Власний капітал	тис. грн	-2 705	-1 519	-1 271	56,16	83,67	1434
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	30	27	90,91	90,00	-6
8. Продуктивність праці одного працівника	тис.грн/ ос	243,58	334,03	259,04	137,14	77,55	15,46
9. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт	грн/грн	1,017	0,922	0,914	90,66	99,13	-0,103
10. Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	84	75	68	89,29	90,67	-16
11. Коефіцієнт зносу основних засобів		0,86	0,88	0,89	101,72	101,32	0,03
12. Фондовіддача		95,69	133,61	102,85	139,63	76,98	7,16
13. Фондомісткість		0,010	0,007	0,010	71,62	129,91	-0,001
14. Рентабельність продажу	%	-	5,98	0,26		4,42	
15. Рентабельність капіталу	%	-	57,57	1,04		1,80	

Таблиця Б.2 – Показники ефективності та тривалості обороту використання капіталу ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Роки			Темп зміни, %	Відхилення
	2022	2023	2024		
1. Чистий прибуток, тис. грн	-137	599,3	18,5	-	-
2. Обсяг реалізації продукції, тис. грн	8038	10021	6994	87,01	-1044
3. Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	1574	1041	1787	113,53	213
в т. ч. оборотного, тис. грн	1327	803	1556	117,26	229
4. Питома вага оборотних активів в загальній сумі капіталу, %	84,31	77,14	87,07	103,28	2,77
5. Рентабельність капіталу, %	-	0,58	0,01	-	-
6. Рентабельність продажу, %	-	5,98	0,26	-	-
7. Коефіцієнт обертання капіталу, част. од.	5,11	9,63	3,91	76,64	-1,19
в т. ч. оборотного, част. од.	6,06	12,48	4,49	74,20	-1,56
8. Тривалість обороту всього капіталу, дні	70,50	37,40	91,98	130,47	21,49
в т. ч. оборотного, дні	59,43	28,85	80,09	134,76	20,66

Таблиця Б.3 – Оцінка ефективності використання основних засобів ТОВ  
«Р.І.Н.О»

Показники	Роки			Темп зміни, %	Відхилення
	2022	2023	2024		
1. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	84,00	75,00	68,00	80,95	-16,00
в % до вартості майна	5,34	7,20	3,81	71,30	-1,53
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8 038,00	10 021,00	6 994,00	87,01	-1 044,00
3. Чистий прибуток, тис. грн	-137,00	599,30	18,50	-	-
4. Середньооблікова чисельність ПВП, чел.	33,00	30,00	27,00	81,82	-6,00
5. Фондовіддача, грн	95,69	133,61	102,85	107,49	7,16
6. Фондомісткість, грн	0,01	0,01	0,01	93,04	0,00
7. Фондоозброєність, тис. грн	2,55	2,50	2,52	98,94	-0,03
8. Рентабельність основних фондів, %	-	7,99	0,27	-	-

Таблиця Б.4 – Динаміка основних показників ефективності управління  
ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Роки			Темп приросту/спадання, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	8 038,00	10 021,00	6 994,80	124,67	69,80
2. Середньооблікова кількість штатних працівників всього, осіб	33,00	30,00	27,00	90,91	90,00
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-137,00	599,30	18,50	3,09	155,5
4. Інші операційні витрати, тис. грн	0	0	272	0	—
5. Прибуток на одну гривню ін операційних витрат (управління), грн	—	—	0,068	—	—
6. Обсяг реалізованої продукції на одну гривню ін операційних витрат (управління), грн	—	—	25,72	—	—

Таблиця Б.5 – Аналіз фінансових результатів та фінансового стану  
ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Роки			Темп приросту/спадання, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	8 038,00	10 021,00	6 994,80	124,67	69,80
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн	8 175,00	9 238,00	6 391,50	69,18	-1784
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-137,00	783,00	603,00	77,01	740
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-137,00	599,30	18,50	3,09	155,5
5. Коефіцієнт автономності, част. од.	-1,73	-1,46	-0,71	118,86	205,16
6. Коефіцієнт фінансування, част. од.	-0,57	-0,50	-0,35	113,84	142,61
7. Коефіцієнт маневреності, част. од.	1,09	1,16	1,181	106,07	102,17
8. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, част. од	3,02	2,89	2,01	95,78	69,51
9. Коефіцієнт фінансової стійкості, част. од.	1	1	1	100	100

Таблиця Б.6 – Показники фінансової стійкості, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
1. Джерела власних засобів	-2 730,00	-1 519,00	-1 271,00
2. Основні засоби та ін.	84	75	68
3. Наявність власних оборотних засобів	-2 814,00	-1 594,00	-1 339,00
4. Довгострокові кредити та залучені засоби	0	0	0
5. Наявність власних засобів і довгострокових джерел формування запасів і витрат	-2 814,00	-1 594,00	-1339,00
6. Короткострокові кредити та зобов'язання	4 304	2 560	3 058
7. Загальна величина основних джерел формування запасів	1 490,00	966,00	1 719,00
8. Загальна величина запасів	506	102	314
9. Надлишок (+) або нестаток (-) власних оборотних засобів	-3 320,00	-1 696,00	-1 653,00
10. Надлишок (+) або нестаток (-) власних і довгострокових залучених джерел формування запасів і витрат	-3 320,00	-1 696,00	-1 653,00
11. Надлишок (+) або нестаток (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	984,00	864,00	1 405,00
12. Тримірний показник фінансової ситуації	0,0,1	0,0,1	0,0,1

Таблиця Б.7 – Чинники макроекономічного впливу на діяльність ТОВ «Р.І.Н.О» за методом PEST та їх оцінка

Чинники	Оцінка впливу	Чинники	Оцінка впливу
Політико-правові чинники	P	Економічні чинники	E
Політична нестабільність у країні, війна	4	Загальна криза у промисловості та зниження попиту на металопродукцію	3
Державні регулювання, збільшення податків	2	Підвищення логістичних витрат	3
Обмеження доступу до ресурсів і логістики	3	Обмеженість фінансування для модернізації виробництва	4
Соціокультурні чинники	S	Технологічні чинники	T
Потреба в кадрах	5	Потреба у модернізації	4
Орієнтування на європейські стандарти якості	3	Необхідність адаптації технологій до стандартів ЄС для експорту	3
Зміни у структурі попиту	2		

\* оцінка ступеню впливу кожного чинника виконана по 5 бальній шкалі: «5» - сильний вплив, серйозна небезпека; «1» - відсутність впливу, загрози.

Таблиця Б.8 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

Показники	Бали		
	1	2	3
1. Ступінь досягнення цілей	x		
2. Ступінь доцільності організаційної структури		x	
3. Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		x	
4. Стиль правління		x	
5. Рівень прибутку			x
6. Доля ринку			x
7. Система контролю якості продукції			x
8. Широта асортименту	x		
9. Гнучкість цінової політики	x		
10. Доцільність договірної політики		x	
11. Система організації збуту			x
12. Рівень сервісу	x		
13. Система стимулювання покупців	x		
14. Ступінь маркетингової активності	x		
15. Дослідження і розробки	x		
16. Стан матеріально-технічної бази	x		
17. Кваліфікаційний склад кадрів			x
18. Оцінка руху кадрів			x
19. Ступінь вмотивованості кадрів		x	
20. Фінансові можливості підприємства		x	
21. Організаційна культура	x		

\* оцінка ступеню впливу кожного чинника виконана по 3 бальній шкалі: «3» - сильний вплив; «1» - відсутність впливу.

Таблиця Б.9 – Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Р.І.Н.О»

Показник конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника для ТОВ «Р.І.Н.О» 2024 року
<b>Ефективність виробничої діяльності (ЕВ)</b>		
Витрати на одиницю продукції (В)	Характеризує ефективність витрат виробництва продукції	0.914
Фондовіддача (Ф)	Відображає ефективність використання основних виробничих фондів	99.93
Рентабельність капіталу (Рк)	Відображає ступінь прибутковості продукції	-0.015
Продуктивність праці (Пп)	Характеризує ступінь організації виробництва та використання робочої сили	259.07
$ЕВ = 0,9/В + 0,019Ф + 0,08Рк + 0,001Пп =$ $0,9(0,914)+0,019(99,93)+0,08(-0,015)+0,01(259,07) =$		5.31
<b>Стійкість фінансового стану підприємства (ФС)</b>		
Коефіцієнт автономності (Ка)	Дає характеристику незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	-0.712
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Характеризує здатність виконувати фінансові зобов'язання	0.509
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Показує ефективність використання обігових засобів	4.49
$ФС = 0,29Ка + 0,2Кп + 0,36Кл + 0,15Ко =$ $0,29(-0,712)+0,2(0,509)+0,36(4,49)+0,15 =$		1.66
<b>Ефективність збуту (ЕЗ)</b>		
Рентабельність продажу (Рп)	Відображає прибутковість підприємства	0.00264
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Характеризує ефективність роботи служби збуту	0.045
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства	14.66
$ЕЗ = 0,2 Рп + 0,5 / Кз + 0,3 Км = 0,2(0,00264)+0,5/0,045+0,3(14,66) =$		15.51

## Закінчення таблиці Б.9

Показник конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника для ТОВ «Р.І.Н.О» 2024 року
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
Показник конкурентоспроможності за якісними параметрами (Кяк)	Характеризує відповідність якісних параметрів виробу ринковим потребам, за допомогою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них	0.85
Показник конкурентоспроможності за економічними показниками (Кек)	Характеризує рівень цін на товар	0.9
КТ= Кяк/Кек = 0.85/0.9 =		0.94
Загальний показник фінансового потенціалу		
КП = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ = 0,15(5.31)+0,29(1,66)+0,32(15,51)+0,33(0,94)		6,55

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Сильні сторони	Можливості
<p>Низька конкуренція на зовнішньому ринку.</p> <p>Довге партнерство на зовнішньому ринку (співпраця з німецькою компанією <i>Fricke Landmaschinen GmbH</i> забезпечує стабільний збут і можливість дотримання європейських стандартів якості).</p> <p>Великий попит на внутрішньому ринку.</p> <p>Гарна репутація.</p> <p>Зменшення боргового навантаження та дефіциту власного капіталу (порівняно з 2022 р.).</p> <p>Збереження основного кадрового потенціалу.</p>	<p>Посилення системи управлінських комунікацій.</p> <p>Посилення фінансового контролю та фінансового моніторингу; внутрішню комунікацію, особливо із персоналом, розвиток системи комунікацій із персоналом, формування кадрового резерву та підвищення мотивації.</p> <p>Розширення зовнішніх та внутрішніх комунікацій(особливо в контексті відновлення інвестицій у сільське господарство України).</p> <p>Модернізація обладнання</p> <p>Покращення умов роботи персоналу</p> <p>Використання наявного європейського партнерства для підвищення репутаційного капіталу та залучення нових замовлень</p> <p>Активізація маркетингової комунікації та просування на внутрішньому ринку для збільшення вхідних грошових потоків.</p> <p>Створення гнучкої системи кризових комунікацій для оптимізації вихідних грошових потоків.</p>

## Закінчення таблиці В

Слабкі сторони	Загрози
<p>Застаріле обладнання.</p> <p>Залежність від зовнішніх кредиторів, слабка взаємодія з клієнтами на внутрішньому ринку.</p> <p>Фінансова криза та низький рівень внутрішнього фінансового моніторингу.</p> <p>Недостатня комунікаційна активність (відсутність участі у виставках, рекламних кампаніях і просуванні бренду знижує впізнаваність і обмежує потенціал розширення ринків).</p> <p>Низький рівень диверсифікації клієнтського портфеля.</p> <p>Відсутність ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Відсутність програми підбору та утримання кадрів.</p> <p>Нестача персоналу для розвитку.</p> <p>Відсутність системного підходу до управління внутрішніми комунікаціями.</p> <p>Відсутність кризового комунікаційного плану.</p>	<p>Перебої з енергоресурсами.</p> <p>Зростання тарифів і податків для бізнесу.</p> <p>Ризики втрати єдиного іноземного замовника, що може спричинити різке падіння доходів.</p> <p>Технологічне відставання через низький рівень оновлення обладнання.</p> <p>Загроза знищення через військові дії.</p>

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТІОРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
 факультет, «курс», «група»)  
Коломієць Данило

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

06.12.2025

дата



підпис