

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Інноваційне підприємництво і цифрове
лідерство»
Дистанційна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ТЕЛЯТНИКОВОЇ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

на тему: «РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
СТРУКТУРАХ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Телятнікова В. О.*

Науковий керівник:
доктор філософії з
підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності., доц.
_____ Якушева Н. В.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РСПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ	6
1.1 Сутнісно-змістовні характеристики комунікаційної стратегії у підприємстві	6
1.2 Методи оцінювання та розробки комунікаційної стратегії в підприємницьких структурах	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	22
2.1 Економічна діагностика зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ»	22
2.2 Аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» з виявленням проблемних місць.....	32
2.3 Діагностика проблемних місць у наявній комунікаційній стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».....	39
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ	47
3.1 Обрання оптимальних комунікаційних каналів та інструментів ТОВ «АРТСМАЙЛ».....	47
3.2 Розробка механізму внутрішньої та зовнішньої комунікації ТОВ «АРТСМАЙЛ».....	59
3.3 Сценарії розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» при впровадженні розробленої комунікаційної стратегії	66
РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АРТСМАЙЛ» ЗАВДЯКИ РОЗРОБЛЕНІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ	73
4.1 Обґрунтування заходів з впровадження комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».....	73
4.2 Способи покращення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за різних сценаріїв розвитку	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

У сучасному світі комунікація з клієнтами є не лише інструментом маркетингу, але й ключовим елементом розвитку бізнесу, особливо в умовах насиченого ринку та високого рівня конкуренції. Для українських підприємств, що працюють у сфері послуг, розробка і впровадження сучасних комунікаційних стратегій є необхідною умовою для утримання клієнтів, залучення нових цільових сегментів та створення стійкої репутації.

Проведений аналіз актуальних тенденцій та запропоновані рішення є цінними для подальшого розвитку маркетингових стратегій у малому та середньому бізнесі України, особливо в період післякризового відновлення економіки. Розвиток комунікацій є одним із шляхів подолання викликів, оскільки дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зміни ринкових умов, але й формувати лояльність клієнтів, використовуючи сучасні цифрові канали.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробити нову ефективну комунікаційну стратегію та обґрунтувати заходи з впровадження комунікаційної стратегії бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики наявної комунікаційної стратегії бізнес-організації.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

1. Дослідити сутність комунікаційної стратегії у підприємстві.
2. Розглянути методичні підходи оцінювання та розробки комунікаційної стратегії.
3. Виконати економічну діагностику зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ».
4. Здійснити аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» з виявленням проблемних місць.
5. Продіагностувати проблемні місця у наявній комунікаційній стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».

6. Обрати оптимальні комунікаційні канали та інструменти для ТОВ «АРТСМАЙЛ».

7. Розробити механізм внутрішньої та зовнішньої комунікації.

8. Розглянути сценарії розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» при впровадженні розробленої комунікаційної стратегії.

9. Обґрунтувати заходи з впровадження комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».

10. Запропонувати способи покращення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за різних сценаріїв розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси розробки комунікаційної стратегії в підприємницьких структурах.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розробки комунікаційної стратегії в підприємницьких структурах

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження:

- метод аналізу – для вивчення поточної комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ», визначення її сильних і слабких сторін, а також для аналізу зовнішнього середовища підприємства через PEST-аналіз;

- метод порівняння – для аналізу ефективності запропонованих нових комунікаційних каналів (Facebook, TikTok) та інструментів (таргетована реклама, контент-планування) у порівнянні з каналами, які вже використовуються клінікою;

- метод системного підходу – для розробки механізму інтеграції внутрішньої та зовнішньої комунікації клініки, враховуючи взаємозв'язок між різними елементами комунікаційного процесу;

- метод узагальнення – для обробки результатів аналізу комунікаційної стратегії, виявлення основних проблем і формування рекомендацій щодо їх усунення;

- метод прогнозування – при розробці сценаріїв розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ», а також при визначенні економічного ефекту від впровадження нових комунікаційних заходів;
- метод моделювання – для побудови матриці залежності між рівнем впровадження заходів і результативними показниками;
- метод графічної візуалізації – для подання результатів аналізу і прогнозів у вигляді таблиць і графіків, що ілюструють взаємозв'язки між запропонованими заходами і їхнім впливом на ключові показники діяльності підприємства;
- метод спостереження – використаний для аналізу активності в соціальних мережах ТОВ «АРТСМАЙЛ», включаючи статистику залученості та взаємодії з аудиторією.

Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається можливістю використання запропонованих заходів впровадження нової комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ». Наукова робота базується на відомих теоретичних підходах та методологіях, а результати отримані за допомогою аналізу наукових джерел.

Апробація результатів дослідження проводилась шляхом їх обговорення з фахівцями та з представниками підприємницьких структур, що працюють у сфері маркетингу та комунікацій з клієнтами. Дане дослідження є оригінальним і має великий потенціал для подальших наукових досліджень та практичного застосування в реальних умовах.

Інформаційну базу становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики, сучасний стан комунікаційної стратегії підприємства та його комунікаційних каналів, особисті спостереження автора.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 97 сторінок, 10 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

1.1 Сутнісно-змістовні характеристики комунікаційної стратегії у підприємстві

Комунікаційна стратегія є ключовим елементом успіху будь-якої підприємницької структури, оскільки вона визначає підходи до налагодження ефективного інформаційного обміну між підприємством та його цільовою аудиторією. В умовах постійної зміни ринкових умов, глобалізації та розвитку цифрових технологій, підприємства стикаються з новими викликами в побудові стратегій комунікації. Здатність швидко адаптуватися до цих змін є важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки добре вибудована комунікація дозволяє не тільки інформувати клієнтів, але й формувати довготривалі відносини з ними, підвищуючи лояльність та довіру.

У сучасних умовах особливе значення набуває інтеграція цифрових технологій у комунікаційні стратегії. Використання діджитал-маркетингу, соціальних мереж та автоматизованих систем комунікації відкриває нові можливості для підприємств, дозволяючи швидше реагувати на потреби ринку та підтримувати постійну взаємодію з цільовою аудиторією. Важливим аспектом тут є не лише передача інформації, але й побудова двостороннього зв'язку, що забезпечує більш глибоке розуміння потреб клієнтів та дозволяє підприємствам краще адаптувати свою продукцію чи послуги до цих потреб.

Актуальність даної теми визначається тим, що в умовах стрімких змін у глобальній економіці, технологічних інновацій та зміни поведінки споживачів, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої комунікаційні стратегії. На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності особливої уваги заслуговує

інтеграція цифрових інструментів комунікації в загальну стратегію компанії. Зокрема, розвиток соціальних медіа та онлайн-платформ відкриває перед підприємствами нові можливості для взаємодії зі своєю аудиторією. Проте зростаюча конкуренція та насиченість інформаційного простору вимагають від компаній ретельно планувати свої комунікаційні дії.

Комунікаційні стратегії в підприємницьких структурах повинні враховувати специфіку кожного ринку, на якому працює компанія, а також потреби й очікування різних аудиторій. Успішна стратегія здатна не лише привернути увагу потенційних клієнтів, але й підтримувати довготривалі відносини з ними. Тому дослідження сучасних підходів до розробки та впровадження комунікаційних стратегій є важливим аспектом у підвищенні ефективності підприємницької діяльності.

Метою цього критичного огляду літератури є аналіз наукових підходів до розробки комунікаційних стратегій у підприємницьких структурах. Огляд зосереджується на дослідженні ключових концепцій, що стосуються сутності комунікаційних стратегій, та методів їх оцінювання. Також буде розглянуто сучасні підходи до побудови ефективних комунікацій у контексті розвитку цифрових технологій.

З огляду на актуальність питання, багато дослідників наголошують на тому, що комунікаційна стратегія забезпечує підтримку іміджу бренду та зростання лояльності клієнтів, що є надзвичайно важливим у сучасному конкурентному середовищі. Як зазначає К. Скабіна, комунікаційна стратегія є не тільки інструментом рекламної діяльності, але й процесом створення довготривалих відносин із цільовими аудиторіями[1]. Вона розглядає комунікацію як двосторонній процес, у якому зворотний зв'язок має важливе значення для оцінки ефективності та вдосконалення комунікаційних заходів.

Такий підхід підтримує також Т. Примаєк, який вбачає у комунікаційній стратегії інструмент не тільки передачі інформації, але й стимулювання відповідей від аудиторії, що дозволяє підприємству своєчасно адаптувати свої повідомлення до змін у потребах споживачів[2].

О. Азаренко з іншими дослідниками підкреслюють важливість чітко визначених цілей та узгоджених дій в межах комунікаційної стратегії. На їхню думку, комунікаційна стратегія повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні потреби компанії, забезпечуючи її адаптацію до динамічних умов ринку. Вони звертають увагу на важливість стратегічного підходу до комунікацій, який дозволяє компанії ефективно досягати поставлених цілей[3]. Такий підхід підкреслює, що комунікаційна стратегія має бути ретельно спланованою і враховувати всі етапи процесу комунікації — від початкового визначення цільової аудиторії до оцінки результатів.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяється використанню діджиталізації в комунікаційних стратегіях. Є. Лойко наголошує, що цифрові технології дозволяють підприємствам гнучкіше й швидше адаптуватися до змінних умов, забезпечуючи широке охоплення аудиторії та ефективну взаємодію через соціальні медіа та інтернет-рекламу[4]. Єлизавета Лойко зазначає, що діджиталізація комунікацій є не лише трендом, а й необхідністю для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентні переваги на сучасному ринку. Це підтверджується також дослідженням Г. Захарової, яка стверджує, що інтеграція соціальних мереж дозволяє створювати індивідуалізовані й динамічні стратегії комунікації, що підвищують рівень залученості аудиторії та сприяють побудові довготривалих відносин[5].

Ефективність комунікаційної стратегії у кризові періоди є ще одним важливим аспектом, дослідженим І. Дьологом, А. Дзісом та В. Зубкевичем. Їхнє дослідження присвячене питанням адаптації комунікаційної стратегії до умов війни та інших кризових ситуацій. Автори відзначають, що під час кризи компанії мають орієнтуватися не лише на комерційні інтереси, але й на етичні принципи, зокрема демонструвати соціальну відповідальність. Вони наводять приклад світових брендів, таких як Coca-Cola і Airbnb, які під час кризових періодів адаптували свої комунікації, акцентуючи на підтримці постраждалих і сприянні гуманітарним зусиллям. Це підхід, орієнтований на створення емоційного зв'язку

з аудиторією, є важливим компонентом успішної комунікаційної стратегії у кризові періоди[6].

Щодо структурних елементів комунікаційної стратегії, науковці акцентують увагу на її багат шаровості та необхідності інтеграції різноманітних комунікаційних каналів. М. Побережна підкреслює важливість інтеграції традиційних та сучасних медіа, щоб досягти максимально широкого охоплення аудиторії. Вона зазначає, що інтегрований підхід дозволяє комбінувати інструменти реклами, PR, контент-маркетингу та інфлюенсер-маркетингу, що сприяє формуванню стійкої комунікаційної платформи, яка здатна забезпечити комплексний вплив на споживачів[7].

На думку О. Михайлової, яка досліджувала адаптацію комунікаційних стратегій до зовнішніх умов, багатоканальність комунікацій дозволяє підприємствам підтримувати постійну присутність у свідомості клієнтів, а також зберігати їхню довіру навіть за умов нестабільності[8]. Вона звертає увагу на те, що комунікаційна стратегія має охоплювати як канали традиційних медіа, так і сучасні цифрові платформи, включаючи соціальні мережі, онлайн-відео, блоги та інші інструменти інтерактивної взаємодії. Це сприяє підвищенню лояльності до бренду та формуванню стабільної бази лояльних клієнтів.

Зробивши огляд наукових праць, можна виділити такі основні тези:

- Комунікаційна стратегія є базовим елементом загальної бізнес-стратегії, націленої на побудову стабільних взаємовідносин з клієнтами та партнерами. Вона забезпечує не лише просування товарів, а й формує імідж бренду, що підтримує конкурентні позиції компанії.
- У кризових умовах, наприклад, під час війни, стратегія має бути гнучкою та адаптованою до соціальних потреб. Це допомагає компанії зберегти довіру аудиторії через акцент на актуальних цінностях.
- Цифрові канали, як-от соціальні мережі, підвищують адаптивність стратегії до змін ринку, забезпечуючи персоналізовану комунікацію з клієнтами.

- Наявність ефективного механізму зворотного зв'язку сприяє своєчасному коригуванню комунікаційних дій відповідно до реакцій клієнтів, підвищуючи їхню релевантність.

- Чітка сегментація аудиторії є важливим аспектом стратегії, дозволяючи налаштовувати комунікації для різних груп, що підвищує ефективність впливу.

- Багатоканальний підхід, що поєднує традиційні та цифрові інструменти, забезпечує максимально широке охоплення аудиторії та посилює вплив бренду.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що комунікаційна стратегія є частиною маркетингової стратегії, проте ці поняття не є тотожними, оскільки їхні функції та завдання мають різний фокус і охоплення.

У роботі Д. Голоскової та А. Кашенка зазначається, що комунікаційна стратегія є перспективним планом соціальної взаємодії, метою якого є побудова ефективної комунікації для досягнення конкретних результатів[9]. Водночас вона розглядається як елемент маркетингу, що забезпечує реалізацію стратегічних маркетингових цілей через систематичне управління взаємодією з аудиторією.

Комунікаційна стратегія, як стверджує Н. Попова, є однією зі складових маркетингових комунікацій, що дозволяє фірмам створювати та підтримувати імідж бренду, стимулювати попит і залучати клієнтів за допомогою інструментів реклами, PR та інших засобів комунікації[10]. У контексті маркетингового міксу комунікаційна стратегія зосереджена на досягненні конкретних маркетингових цілей: популяризації продукції, підвищенні лояльності клієнтів та покращенні позиціонування на ринку.

Також гарно підкреслює відмінність між поняттями «маркетингова стратегія» та «комунікаційна стратегія» цитата з наукової праці О. Шелеста та К. Сидоренко: «Маркетинговий комплекс - це набір змінних чинників маркетингової діяльності, що піддаються управлінню та контролю з боку фірми. До них належать: товарна, цінова, збутова і комунікаційна політики. Комунікаційна

політика підприємства - це специфічне поєднання коштів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та зв'язків із громадськістю»[11].

Попри те, що комунікаційна стратегія служить маркетинговій, її завдання зосереджені переважно на вибудовуванні ефективних каналів зв'язку, адаптації повідомлень та налагодженні зворотного зв'язку з аудиторією. На відміну від маркетингової стратегії, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії для досягнення ринкових переваг (як-от сегментацію, продуктову та цінову політику), комунікаційна стратегія фокусується лише на управлінні інформаційними потоками між компанією та її стейкхолдерами.

У своїй роботі Д. Голоскова та А. Кащенко згадують працю нідерландського лінгвіста, ван Дейка Т. А., «Мова. Пізнання. Комунікації», де було зазначено, що комунікаційна стратегія складається з ринкової, креативної та медійної стратегій, кожна з яких виконує специфічну функцію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Складові комунікаційної стратегії та їх функції

Назва складової	Функція складової	Приклад функції
Ринкова стратегія	Досліджує ринок та аналізує цільову аудиторію, визначає позиціонування компанії та її конкурентні переваги. Метою є забезпечити розуміння ринкових тенденцій, вподобань і поведінки клієнтів.	Сегментація аудиторії, вивчення потреб споживачів, аналіз конкурентного середовища.
Креативна стратегія	Створює основні повідомлення, що передають цінності та ідею бренду. Вона визначає, як найкраще привернути увагу аудиторії через оригінальні повідомлення, що резонуватимуть із цільовими сегментами.	Розробка ідеї, концепції повідомлень, підбір стилю комунікації.
Медійна стратегія	Визначає оптимальні канали для передачі повідомлень, враховуючи, де саме аудиторія найбільш активно взаємодіє. Мета медійної стратегії — максимально ефективно розмістити повідомлення, забезпечуючи їх доступність для цільової аудиторії.	Вибір медіа-каналів (соціальні мережі, реклама, PR), планування розподілу бюджету, управління частотою та періодичністю комунікацій.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Отже, комунікаційна стратегія є важливою частиною маркетингової стратегії, орієнтованою на встановлення двостороннього зв'язку між брендом та

споживачами, але зосередженою на управлінні комунікаційними потоками, що підсилює маркетингові дії підприємства.

Узагальнюючи, можна сказати, що комунікаційна стратегія є складним інструментом, що вимагає глибокого розуміння потреб аудиторії, постійного моніторингу ринкових змін та здатності до адаптації. Вона має об'єднувати елементи стратегічного планування, аналітичного підходу до вибору комунікаційних каналів і засобів, а також здатність інтегрувати новітні цифрові технології.

У результаті дослідження змістовних характеристик комунікаційної стратегії, основні її цілі полягають у:

- формуванні стабільних зв'язків із клієнтами;
- підвищенні впізнаваності бренду;
- збереженні конкурентної переваги;
- забезпеченні адаптивності до змін середовища та кризових ситуацій.

Завдання комунікаційної стратегії включають аналіз ринку та сегментацію аудиторії, розробку креативних повідомлень, оптимізацію каналів комунікації для ефективного охоплення споживачів, а також постійний моніторинг і вимірювання результатів для корекції стратегії на основі зворотного зв'язку.

1.2 Методи оцінювання та розробки комунікаційної стратегії в підприємницьких структурах

У першому підрозділі було розглянуто основні характеристики комунікаційної стратегії, її структуру та ключові елементи. Зокрема, було акцентовано увагу на тому, що комунікаційна стратегія складається з ринкової, креативної та медійної компонентів, які забезпечують ефективність інформаційного впливу та взаємодії між підприємством і його аудиторією. Ці складові вже частково висвітлюють логіку розробки стратегії, адже кожна з них

має чіткі функціональні ролі, що відповідають різним етапам стратегічного планування.

Однак важливо зрозуміти, як саме ці етапи реалізуються на практиці, які методи є ключовими для їхньої побудови та які інструменти дозволяють виміряти успішність обраної стратегії. Розробка комунікаційної стратегії в підприємницьких структурах — це складний і багатогранний процес, що вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Ю. Олійник в своїй роботі доносить думку, що чітко структуровані етапи розробки стратегії дають змогу підприємствам краще адаптуватися до динамічних умов ринку[12]. Отже, актуальність цього розділу зумовлена потребою в аналізі сучасних методів розробки стратегії та їх оцінювання, особливо з урахуванням динамічного розвитку підприємницького середовища.

Розробка комунікаційної стратегії є предметом досліджень багатьох науковців, кожен з яких пропонує власний підхід до цього процесу, зважаючи на його багатоетапний характер.

Методи розробки комунікаційної стратегії привертають увагу багатьох науковців, які пропонують різні підходи, обґрунтовуючи їх на основі аналізу сучасних викликів і потреб підприємницьких структур. Серед них можна виділити роботи Олійник Ю. О., Струк Н. Р., Середницької Л. П., Танасійчук А. М. та інших, які, хоча й мають схожі базові підходи, висвітлюють деякі аспекти із різним ступенем акцентування.

Так, Н. Струк визначає ключовим елементом усього процесу систематичний підхід до розробки стратегії, що передбачає послідовне виконання етапів: від аналізу ринкового середовища до визначення ефективності вже реалізованих заходів[13]. На її думку, важливо чітко структурувати процес, забезпечуючи логічний взаємозв'язок між цільовими показниками стратегії та її фактичними результатами. Науковиця наголошує, що без чіткої послідовності всі зусилля комунікаційної стратегії можуть бути зведені нанівець через хаотичний підхід до її розробки чи реалізації.

Ю. Олійник, хоча й підтримує ідею систематичності, більше зосереджується на змістовній частині стратегії, а саме на формуванні ключових повідомлень, які мають відповідати цінностям бренду та резонувати з потребами аудиторії. Її підхід акцентує увагу на адаптивності стратегії до специфіки кожної цільової групи, зазначаючи, що «головним завданням комунікаційної стратегії є пошук позиціонування компанії, яку потім необхідно донести до цільових груп всіма можливими способами, каналами і інструментами».

Крім того, Л. Середницька додає до цього процесу обов'язковий компонент аналізу середовища, наголошуючи, що підприємство не може формувати комунікаційну стратегію без врахування ринкових умов, потреб споживачів і тенденцій у галузі[14]. Дослідниця зазначає, що розуміння зовнішнього середовища дозволяє адаптувати комунікаційні заходи до динамічних змін, що є запорукою їхньої ефективності. Важливо відзначити, що цей підхід гармонійно доповнює як ідеї Н. Струк, так і Ю. Олійник, оскільки без аналітичної бази реалізація будь-яких комунікаційних стратегій може бути позбавлена практичної цінності.

Своєю чергою, А. Танасійчук більше акцентує увагу на технологічних аспектах розробки комунікаційної стратегії, наголошуючи на тому, що інтеграція цифрових каналів є необхідністю для сучасного бізнесу[15]. Її підхід полягає у створенні гнучкої стратегії, яка передбачає одночасне використання соціальних медіа, таргетованої реклами та аналітичних інструментів для постійного моніторингу результатів. На думку науковиці, «Використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду, залучення передових цифрових можливостей дозволяє охопити максимум цільових споживачів і налагодити ефективність взаємодії з ними, що і забезпечує високу результативність даного підходу».

Однак цей підхід викликає певну критику з боку С. Чукут, яка вважає, що надмірна діджиталізація може призвести до втрати ефективності, особливо на ринках, де значна частина аудиторії все ще віддає перевагу традиційним

медіа[16]. Вона стверджує, що збалансоване використання традиційних і цифрових каналів є більш ефективним і дозволяє охопити ширшу аудиторію.

На наш погляд, акцент на використанні цифрових каналів у комунікаційній стратегії, який пропонує А. Танасійчук, є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним для сучасного бізнесу. Її підхід, що базується на інтеграції соціальних медіа, таргетованої реклами та аналітичних інструментів, відповідає вимогам цифрової епохи, де швидкість комунікації, персоналізація повідомлень та можливість оцінки ефективності в режимі реального часу стають вирішальними факторами для досягнення конкурентної переваги. Як підкреслює дослідниця, використання передових цифрових можливостей забезпечує не лише широке охоплення цільової аудиторії, але й дозволяє будувати ефективні взаємини зі споживачами завдяки інтерактивності та зворотному зв'язку.

Особливо важливо враховувати, що сучасний споживач дедалі більше орієнтується на цифровий контент. Це підтверджується тенденціями глобальної діджиталізації, які впливають на те, як люди отримують інформацію, ухвалюють рішення про покупку та взаємодіють із брендами. Згідно з дослідженням Н. Кукіної, Я. Савчук, А. Лялюк, соціальні медіа стають не лише каналом комунікації, а й інструментом формування лояльності, що є ключовим завданням будь-якої комунікаційної стратегії [17]. Отже, думка А. Танасійчук, що інтеграція цифрових каналів у стратегію є критичною для досягнення результативності, є надзвичайно переконливою.

Водночас важливо звернути увагу на критику цього підходу з боку С. Чукут, яка вказує на ризики надмірної діджиталізації. На її думку, у певних умовах традиційні медіа все ще залишаються вагомими для частини аудиторії, яка не є активним користувачем цифрових платформ. Ця точка зору також має підґрунтя, особливо коли йдеться про підприємства, орієнтовані на аудиторії з низьким рівнем цифрової грамотності або регіони зі слабкою інтернет-інфраструктурою.

Однак, вважаємо за потрібне сказати, ці підходи не суперечать один одному, а скоріше доповнюють. У сучасному світі важливо дотримуватися

інтегрованого підходу, який дозволяє збалансовано поєднувати цифрові та традиційні канали комунікації, враховуючи специфіку цільової аудиторії. При цьому акцент на цифрових каналах є не лише доцільним, але й неминучим, адже саме ці інструменти забезпечують оперативність, масштабованість і гнучкість, яких вимагає сучасне ринкове середовище.

Звернемо увагу, у межах даної наукової роботи особливий акцент буде зроблено на актуальні канали комунікації, які відповідають вимогам сучасного цифрового середовища. Подальша розробка стратегії у цій роботі базуватиметься на ідеї максимального використання цифрових можливостей, що дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному ринковому середовищі.

Попри різні акценти в підходах, багато дослідників сходяться на думці, що важливим компонентом є інтеграція всіх етапів розробки стратегії. Наприклад, О. Бабчинська виділяє узгодженість між плануванням, реалізацією та оцінюванням як необхідну умову для ефективної стратегії[18]. Вона наголошує, що зворотний зв'язок дозволяє постійно вдосконалювати стратегію та забезпечувати її адаптивність до змін ринку. Це узгоджується з ідеями Ю. Олійник та А. Танасійчук, які також підкреслюють важливість гнучкості та можливості внесення коректив.

Загалом, аналіз підходів демонструє як спільні риси, так і певні розбіжності у поглядах дослідників. Водночас основна ідея залишається спільною: розробка комунікаційної стратегії є багатоступеневим процесом, який вимагає інтеграції аналітичних, креативних та технологічних елементів. Спільними для всіх підходів є важливість аналізу середовища, чіткого формулювання цілей та адаптивності. З іншого боку, різниця полягає у виборі акцентів, де одні дослідники більше уваги приділяють змістовній частині стратегії, тоді як інші зосереджуються на технологічних аспектах або структурній чіткості процесу. Така багатогранність підходів дозволяє обрати найбільш релевантний варіант залежно від особливостей підприємницької структури та її ринкового середовища.

Як зазначають дослідники, такі фактори, як масштаб підприємства, тип цільової аудиторії, рівень конкуренції та доступність ресурсів, мають суттєвий вплив на побудову комунікаційного процесу. Наприклад, для великого підприємства з міжнародним охопленням більш релевантним буде багатоканальний підхід із комплексною інтеграцією цифрових та традиційних інструментів. У той час як для малого бізнесу з обмеженим бюджетом акцент може бути зроблено на вузько сегментованих цифрових кампаніях із мінімальними витратами.

Загальна структура етапів для розробки комунікаційної стратегії може слугувати базовим орієнтиром, проте вона повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до потреб кожного конкретного підприємства. У цьому контексті можна запропонувати наступні основні етапи, що зображено на рис. 1.1. Важливо зазначити, що ця структура є загальною й орієнтовною. Її елементи та послідовність можуть змінюватися залежно від конкретних потреб та обставин підприємства. Наприклад, підприємства, що функціонують у швидкозмінних галузях, можуть приділяти більше уваги моніторингу й адаптації, тоді як у стабільному середовищі акцент робиться на ретельному довгостроковому плануванні. Такий підхід забезпечує гнучкість і релевантність стратегії для досягнення максимальних результатів.



Рисунок 1.1 - Етапи розробки комунікаційної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [15, 18, 19]

У дослідженнях А. Бухман, Ф. Лайкли, Дж. Макнамара, а також інших авторів, представлено різноманітні підходи до оцінювання комунікаційної стратегії, що дозволяють не лише аналізувати ефективність реалізації стратегії, але й адаптувати її для досягнення більш високих результатів. Науковці погоджуються, що оцінювання має бути багаторівневим і враховувати як кількісні, так і якісні аспекти комунікацій.

Як зазначають А. Бухман та Ф. Лайкли, оцінювання комунікаційної стратегії повинно здійснюватися у три етапи: формативне оцінювання, оцінювання процесу та підсумкове оцінювання (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Етапи оцінювання комунікаційної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Формативний етап включає аналіз вихідних умов, формулювання цілей та планування комунікаційних заходів. Цей етап є фундаментальним, оскільки саме тут визначаються ключові параметри стратегії, які слугуватимуть базисом для подальшого моніторингу. Оцінювання процесу дозволяє контролювати проміжні результати, такі як охоплення аудиторії, рівень взаємодії чи залучення до комунікаційних заходів. Підсумкове оцінювання орієнтоване на аналіз досягнення стратегічних цілей, зокрема зміни поведінки аудиторії чи зростання лояльності до бренду[20]. Ця триступенева модель є ефективною, оскільки забезпечує комплексне оцінювання від планування до результатів, що підтверджується і в роботах А. Зерфасса[21].

Однак не всі організації притримуються такого підходу. Як зауважує А. Зерфасс, практики часто обмежуються лише кількісними метриками, наприклад, кількістю переглядів, кліків чи охопленням аудиторії, ігноруючи більш важливі аспекти, такі як вплив на поведінку споживачів чи досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід створює розрив між фактичною реалізацією стратегії та її оцінюванням, знижуючи ефективність комунікацій.

Для усунення цього розриву Дж. Макнамара наголошує на необхідності інтеграції кількісних та якісних методів[22]. На його думку, хоча кількісні метрики й забезпечують зручний спосіб отримання об'єктивних даних, вони не можуть адекватно оцінити емоційний відгук аудиторії чи зміни в сприйнятті бренду, які є фундаментальними для формування довгострокової лояльності клієнтів. Тому для отримання повної картини важливо використовувати комбінацію показників, яка включає як кількісні, так і якісні аспекти. А. Зерфасс підтримує цю точку зору, додаючи, що дані, отримані на етапі моніторингу, повинні бути використані для розробки наступних стратегій, забезпечуючи таким чином зворотний зв'язок між етапами реалізації та оцінювання.

Поєднання цих двох підходів забезпечує комплексний аналіз. Наприклад, кількісні метрики можуть показати, що аудиторія активно взаємодіє з контентом, але лише якісний аналіз дозволить зрозуміти, чи відповідає ця взаємодія очікуванням бренду і чи формує вона довіру. Застосування такого підходу сприяє виявленню сильних і слабких сторін стратегії, дозволяючи адаптувати її у реальному часі.

Також варто зазначити, що вимірювання якісних показників комунікаційної стратегії є складнішим завданням порівняно з кількісними метриками, адже воно зосереджується на аналізі суб'єктивних вражень, емоцій та змін у поведінці аудиторії. Для цього використовуються методи, які дозволяють глибше зрозуміти реакції, сприйняття та настрої цільової аудиторії, такі як: опитування та анкети, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналіз відгуків, спостереження за поведінкою, карта досвіду клієнта.

Таким чином, методи оцінювання комунікаційної стратегії є багатогранними й мають адаптуватися до специфічних умов підприємницької структури. Використання комплексного підходу, який інтегрує кількісні й якісні показники, забезпечує не лише контроль ефективності комунікацій, але й формує основу для подальшого вдосконалення стратегії. Це є необхідною умовою для забезпечення успіху підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Розробка стратегії також є багатоступеневим процесом, який охоплює аналіз ринкового середовища, сегментацію аудиторії, формулювання ключових повідомлень, вибір каналів комунікації та розробку інструментів оцінювання. Важливо підкреслити, що вибір конкретного алгоритму розробки залежить від специфіки підприємства, його ресурсів, галузі та цільової аудиторії. Гнучкість і адаптивність залишаються ключовими принципами, які забезпечують релевантність і результативність комунікаційної стратегії.

У підсумку, методи оцінювання та розробки комунікаційної стратегії є основою для ефективного управління комунікаціями в підприємницьких структурах. Їхнє вдосконалення та адаптація до сучасних викликів, таких як цифровізація та зростання конкуренції, дозволяють організаціям досягати стратегічних цілей, формувати стійку лояльність аудиторії та зміцнювати свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1 Економічна діагностика зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Стоматологічна галузь України є однією з найбільш конкурентних і динамічно зростаючих сфер медичних послуг. Однак, її розвиток за останні роки зазнав суттєвих змін під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів. Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ» дозволяє не лише зрозуміти сучасний стан галузі, але й ідентифікувати проблеми та можливості, які можуть вплинути на розвиток компанії.

Стоматологічний ринок України є важливою складовою системи охорони здоров'я, який демонструє стійке зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Станом на 2020 рік, в Україні функціонувало близько 6 280 стоматологічних закладів різних форм власності, де працювало понад 24 600 лікарів стоматологічного профілю [23]. Проте, за період із 2020 по 2022 роки спостерігалось значне скорочення кількості стоматологічних закладів: у державному секторі на 14% (з 1 359 до 1 172 закладів), а у приватному — на 36% (з 5 084 до 3 246 закладів)[24]. Кадровий потенціал галузі також зменшився на 28% порівняно з 2020 роком, що свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на ринок. Ці зміни пов'язані з економічними чинниками, такі як: пандемія COVID-19 та початок повномасштабної війни у 2022 році - що зумовило міграцію кадрів та зменшення доступу до медичних послуг у регіонах.

У 2023 році ринок стоматологічних послуг України почав відновлюватись та поступово зростати, про що нам свідчить рис. 2.1. Основними драйверами

цього зростання є підвищення попиту на послуги естетичної стоматології, впровадження новітніх технологій, а також активне використання цифрових рішень, таких як 3D-друк для імплантів та лазерні методи лікування.

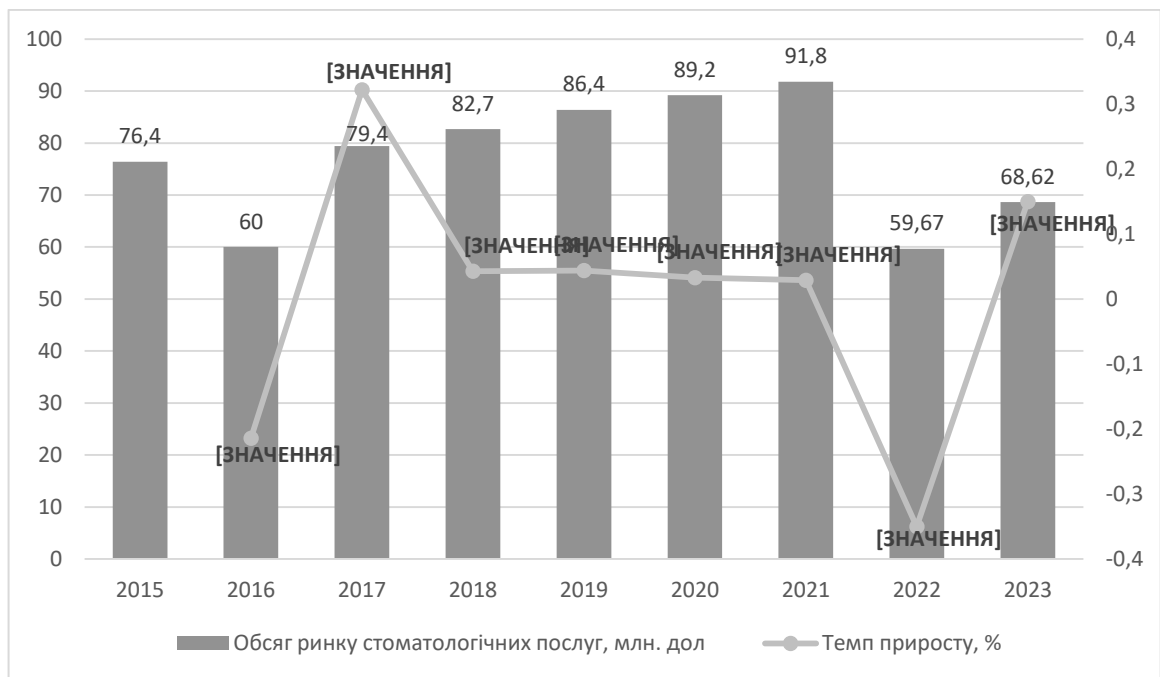


Рисунок 2.1 – Обсяг ринку стоматологічних послуг 2015 – 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [25]

Український ринок характеризується сегментацією на державний та приватний сектори, при цьому близько 70% ринку припадає на приватні стоматологічні клініки[26]. Державні заклади переважно зосереджені на базових послугах, таких як лікування карієсу та екстракція зубів, тоді як приватні клініки пропонують широкий спектр високоякісних комплексних послуг. Приватні клініки, зокрема ТОВ «АРТСМАЙЛ», активно впроваджують нові технології та маркетингові інструменти для залучення клієнтів і створення унікальних конкурентних переваг.

Ринок стоматологічних послуг має риси монополістичної конкуренції. Це проявляється через велике розмаїття пропозицій, високий рівень конкуренції між приватними закладами і державними структурами, а також значну залежність від імпортованих матеріалів та обладнання (близько 85% продукції імпортується)[27]. Проблеми фінансування державного сектору лише посилюють цю залежність і створюють розрив між державними та приватними закладами.

Ринок стоматологічних послуг України сьогодні перебуває на етапі значних трансформацій. Як зазначає Корнілова О. В. , ключовими тенденціями розвитку є впровадження цифрових технологій, підвищення стандартів якості надання послуг, зростання попиту на естетичну стоматологію, а також орієнтація на міжнародний досвід[28]. Цифрові інновації, такі як використання 3D-друку, CAD/CAM-технологій і телестоматології, роблять медичні послуги якіснішими. Крім того, зростає роль маркетингу та брендингу, що дозволяє клінікам не лише залучати нових клієнтів, а й створювати довгострокову лояльність. Такі зміни стимулюють розвиток галузі, але водночас висувають високі вимоги для входу в галузь.

Дослідження Московець Д. О. акцентує увагу на викликах, які постають перед галуззю. Одним із найбільших викликів є нерівномірність розподілу стоматологічних клінік та недостатня фінансова доступність послуг для широких верств населення. Згідно з автором, сучасний ринок стоматологічних послуг за своєю структурою найбільше відповідає типу монополістичної конкуренції, де основними факторами успішності є ціна, якість обслуговування, географічне розташування клінік та репутація лікарів[29]. Іншим викликом є інформаційна асиметрія між пацієнтами та лікарями, що може впливати на прозорість взаємодії та рівень довіри.

Варто зазначити, що повномасштабна війна, яка розпочалася у 2022 році, суттєво вплинула на діяльність галузі. Значна частина клінік у прифронтових регіонах була змушена призупинити роботу або повністю закритися. Крім того, економічна нестабільність, зростання цін на стоматологічні матеріали та обладнання, а також зниження платоспроможності населення ускладнюють роботу підприємств галузі. Незважаючи на ці виклики, ринок продовжує демонструвати адаптивність, оскільки клініки у безпечніших регіонах країни посилюють свою присутність, впроваджуючи інноваційні підходи до лікування та обслуговування клієнтів.

Стоматологічний ринок України є унікальним прикладом динамічної адаптації медичної галузі до ринкових умов. Як вже зазначалось раніше,

приватний сектор у цій сфері значно випередив державний за темпами розвитку, запропонувавши пацієнтам широкий спектр послуг різного рівня складності. З одного боку, така різноманітність не лише підвищує рівень конкуренції, але й забезпечує більшу доступність стоматологічних послуг для населення, створюючи умови для вибору як лікаря, так і формату лікування. Але водночас державний сектор залишається менш конкурентоспроможним через обмежені фінансові ресурси та недостатнє впровадження інновацій. Більшість державних стоматологічних закладів пропонують базові послуги, зокрема профілактику та лікування карієсу, залишаючи сегменти естетичної стоматології, імплантації та ортодонтії за приватними клініками. Це створює нерівномірність доступу до високоякісних послуг для населення, особливо для соціально незахищених категорій[30]. Таким чином, конкуренція на стоматологічному ринку України є не лише драйвером інновацій, але й чинником, який вимагає системних реформ для забезпечення рівного доступу до послуг для всіх верств населення.

Виходячи з проведеного дослідження, було проведено аналіз стоматологічного ринку України за допомогою моделі 5 сил Портера (табл 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз стоматологічного ринку України за допомогою моделі 5 сил Портера

Конкурентна сила	Опис
Конкуренція між існуючими гравцями	<ul style="list-style-type: none"> - Приватні клініки змагаються у впровадженні інновацій - У великих містах, таких як Київ, Львів та Харків, конкуренція особливо гостра через високу концентрацію приватних клінік. - Державні заклади створюють певний рівень конкуренції, але переважно в сегменті базових послуг, таких як лікування карієсу та профілактика.
Загроза нових гравців	<ul style="list-style-type: none"> - Для відкриття навіть невеликого стоматологічного кабінету потрібні великі інвестиції, що не сприяє появі нових гравців. - Високі вимоги до ліцензування, сертифікації обладнання та матеріалів створюють суттєві бар'єри для нових клінік.
Влада постачальників	<ul style="list-style-type: none"> - Близько 85% стоматологічних матеріалів і обладнання є імпортованими, що робить ринок чутливим до валютних коливань та умов постачання. - Постачальники стоматологічного обладнання мають сильний вплив на ціноутворення. - Доступ до інноваційних матеріалів та технологій забезпечує конкурентну перевагу клінікам, але залежність від постачальників створює ризики для їхньої стабільності.

Продовження таблиці 2.1

Влада покупців	<ul style="list-style-type: none"> - Пацієнти мають широкий вибір клінік, що змушує підприємства підвищувати якість обслуговування, впроваджувати новітні технології. - Зростання попиту на естетичну стоматологію та імплантологію свідчить про зміну пріоритетів клієнтів, які орієнтуються на сучасні технології та комфорт. - Водночас зниження платоспроможності населення змушує клініки адаптувати свої стратегії, пропонуючи більш доступні варіанти лікування.
Загроза заміників	<ul style="list-style-type: none"> - Онлайн-медицина може частково виступати заміником для консультацій та первинного огляду, особливо в умовах війни або пандемії. - Домашні засоби для догляду за зубами, такі як відбілювальні смужки або гелі, можуть впливати на попит на певні послуги, але не здатні повністю замінити професійне лікування.

Джерело: складено автором на основі [26, 27, 28, 29, 30]

В таких умовах аналіз ключових конкурентів ТОВ «АРТСМАЙЛ» стає важливим інструментом для оцінки ринкової позиції та формування конкурентної стратегії. Слід зазначити, що ТОВ «АРТСМАЙЛ» — це стоматологічна клініка, що надає широкий спектр послуг у сфері лікування зубів, естетичної стоматології, імплантології, ортодонції та профілактики [31]. До основних конкурентів стоматологічної клініки ArtSmile можна віднести клініки SANOS, AstraDent та Ideale, які мають свої унікальні підходи. Дослідження їхніх бізнес-моделей дозволить глибше зрозуміти ринкову позицію ТОВ «АРТСМАЙЛ» та сформувати рекомендації для посилення конкурентних переваг на стоматологічному ринку Києва.

Для системного аналізу конкурентів було обрано модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), яка охоплює ключові аспекти функціонування бізнесу (табл. 2.2). Ця модель дозволяє оцінити спектр послуг, рівень цін, географічне розташування клінік, а також маркетингові та комунікаційні стратегії конкурентів.

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентів за моделлю 4P

	ArtSmile	SANOS	AstraDent	Ideale
Продукт	Пропонує широкий спектр послуг, включаючи терапевтичне лікування, ортодонтію, імплантацію та естетичну стоматологію. Віддає перевагу комплексному лікуванню.	Спеціалізується на сімейній стоматології, надаючи послуги від діагностики до хірургічних втручань. Особливу увагу приділяють дитячій стоматології та ортодонтії.	Мережа клінік, що надає повний спектр стоматологічних послуг. Вона використовує сучасне європейське обладнання та має понад 100 кваліфікованих лікарів.	Пропонує послуги з акцентом на естетичну стоматологію, імплантацію та лікуванню уві сні, що підвищує комфорт пацієнтів. Використовує німецьке обладнання.
Ціна	Консультація – від 600 грн. Реставрація – від 2160 грн. Керамічна коронка – від 13500 грн. Встановлення імпланту – від 15000 грн. Ціни вище середнього.	Консультація – від 500 грн. Реставрація – від 1800 грн. Керамічна коронка – від 10500 грн. Встановлення імпланту – від 13500 грн. Ціни середні.	Консультація – від 499 грн. Реставрація – від 1180 грн. Керамічна коронка – від 7990 грн. Встановлення імпланту – від 9900 грн. Ціни нижче середнього.	Консультація – від 1000 грн. Реставрація – від 5000 грн. Керамічна коронка – від 21000 грн. Встановлення імпланту – від 17000 грн. Ціни вище середнього.
Місце	Розташована в Подільському районі м. Київ, що забезпечує зручний доступ для мешканців центральних районів.	Знаходиться біля клініки ArtSmile, що свідчить про пряму конкуренцію.	Має розгалужену мережу клінік у різних районах Києва, включаючи Поділ, Солом'янку, Оболонь та інші, що дозволяє пацієнтам обирати найближче відділення.	Знаходиться в Шевченковському районі м. Київ, що також дуже зручно для клієнтів.
Просування	Використовує тільки соціальну мережу Instagram як органічний інструмент просування. Не користується платним просуванням.	Користується платформами Instagram та Facebook, де запускає таргетовану рекламу. Також органічно просувається в TikTok.	Також просувається в зазначених трьох соцмережах та додатково також в YouTube. Іноді з'являється в ЗМІ та співпрацює з інфлюенсерами.	Активно просувається в Instagram, Facebook та TikTok. Акцент робить на відео-контенті та співпраці з медіа-персонами.

Джерело: складено автором на основі [32, 33, 34, 35]

Аналіз конкурентів стоматології ArtSmile за моделлю 4P дозволяє отримати глибше розуміння про позиціонування клініки на ринку, а також виявити ключові аспекти для вдосконалення. Порівняння з основними конкурентами — SANOS, AstraDent та Ideale — відкриває цікаві висновки щодо їхніх бізнес-моделей та стратегій, що можуть бути корисними для ТОВ «АРТСМАЙЛ» у формуванні конкурентної переваги.

З точки зору продукту, досліджувана клініка пропонує широкий спектр послуг. Такий комплексний підхід дозволяє задовольнити потреби різних груп клієнтів, що є важливою перевагою. Водночас конкуренти мають свої унікальні сильні сторони, які виокремлюють їх на ринку. Наприклад, SANOS акцентує увагу на сімейній стоматології, включаючи лікування дітей. AstraDent, як велика мережа клінік, зосереджена на залученні максимально широкої аудиторії через розмаїття послуг та сучасне обладнання, що дозволяє їй надавати комплексні рішення. Ideale, своєю чергою, спеціалізується на преміальному сегменті, орієнтуючись на естетичну стоматологію та використання найновіших технологій. Це свідчить, що, попри свою широку пропозицію, ТОВ «АРТСМАЙЛ» потребує чіткішого позиціонування для створення впізнаваного бренду серед конкурентів.

Цінова політика також є важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність клініки. У ТОВ «АРТСМАЙЛ» ціни перебувають у вищому середньому сегменті: наприклад, вартість встановлення імплантів починається від 15 000 грн, що є вищим показником порівняно з AstraDent (від 9 900 грн) та SANOS (від 13 500 грн). Ціни Ideale ще вищі, що зумовлено її преміальним позиціонуванням. Високі ціни ТОВ «АРТСМАЙЛ» свідчать про якість матеріалів і рівень обслуговування, але водночас створюють бар'єри для частини потенційних клієнтів. Це особливо важливо враховувати в умовах економічної нестабільності. Висновок, який можна зробити, полягає в тому, що висока вартість повинна супроводжуватися відчутними перевагами для клієнтів, які виправдовують ці затрати. Якщо ТОВ «АРТСМАЙЛ» зробить акцент на

унікальних аспектах своїх послуг та посилить комунікацію цих переваг, високі ціни не стануть перепорою для залучення клієнтів.

Одним із ключових спостереженням є маркетингові стратегії конкурентів. ТОВ «АРТСМАЙЛ» обмежується лише органічним просуванням у соціальній мережі Instagram, що значно зменшує її впізнаваність серед широкої аудиторії. Натомість SANOS і AstraDent активно використовують різноманітні платформи, включаючи Facebook, TikTok та YouTube, залучаючи додаткові інструменти, як-от таргетована реклама та співпраця з інфлюенсерами. Ideale, зокрема, робить значний акцент на роботі з медіа-персонами та створенні відеоконтенту, що посилює емоційний зв'язок із клієнтами. Це свідчить про те, що у клініки ArtSmile втрачає можливості для залучення клієнтів через недооцінку сучасних цифрових інструментів.

Таким чином, аналіз конкурентів за моделлю 4P дозволяє зробити висновок, що кожен із гравців має свої унікальні сильні сторони, які формують їхню конкурентну перевагу. Для ТОВ «АРТСМАЙЛ» ключовими завданнями є вдосконалення маркетингової стратегії та чіткіше позиціонування на ринку.

Вважаємо за потрібне проаналізувати базові економічні показники підприємства, що є ключовими індикаторами його фінансового стану, ефективності діяльності та здатності досягати стратегічних цілей (табл. 2.3). Оцінка доходів, витрат, чистого прибутку та рентабельності допомагає встановити економічну доцільність запропонованих комунікаційних змін, а також надалі спрогнозувати їх вплив на фінансову стійкість та конкурентоспроможність клініки.

Таблиця 2.3 – Економічні показники ТОВ «АРТСМАЙЛ»

	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	03.2023	04.2023	05.2023	06.2023	07.2023	08.2023	09.2023	10.2023	11.2023	12.2023	01.2024	02.2024	Середнє значення
Дохід, грн	1108145	848412	684567	702877	1067535	1445619	1241445	1194720	1074319	1200075	1701951	1086345	1118960	833861	1007035	941345	884367	1067152
Витрати, грн	649100	528037	373782	503277	521975	694134	638589	563806	573795	607793	805302	584847	606232	474792	546429	568406	668550	582873,3
Чистий прибуток, грн	459045	320375	310785	199600	545560	751485	602856	630914	500524	592282	896649	501498	512728	359069	460606	372939	215817	484278
Рентабельність продажів ROS, %	41%	38%	45%	28%	51%	52%	49%	53%	47%	49%	53%	46%	46%	43%	46%	40%	24%	44%
Сер. дохід на клієнта, грн	4850,6	3525,7	3198,9	4086,49	4903,5	5434,7	5151,2	5062,4	4956,6	5012,0	6496,0	4923,4	4989,3	3295,9	4354,1	3876,0	3700,3	4577,46

*Джерело:**складено**автором**на**основі**[30]*

На основі представленої таблиці з економічними показниками ТОВ «АРТСМАЙЛ» можна зробити кілька важливих висновків, які допоможуть у розробці ефективної комунікаційної стратегії.

Середній дохід підприємства становить 1,067,152 грн, що є показником стабільної діяльності компанії. Проте доходи демонструють суттєві коливання залежно від місяця. Найвищий рівень доходу зафіксовано у серпні 2023 року (1,701,951 грн), тоді як найнижчий — у грудні 2022 року (684,567 грн). Це свідчить про залежність фінансових результатів від сезонних факторів, які слід враховувати при плануванні маркетингових заходів. Зокрема, у пікові періоди необхідно зосередити увагу на максимальному залученні клієнтів, тоді як у періоди спаду слід активізувати рекламну діяльність з метою утримання стабільного доходу.

Витрати підприємства у середньому становлять 582,873 грн. Аналіз показує, що вони мають тенденцію до збільшення у місяці з високим доходом (серпень 2023 року — 805,302 грн) та зменшення у місяці зі зниженим доходом (грудень 2022 року — 373,782 грн). Подібна динаміка вказує на необхідність стабілізації фінансових результатів за допомогою ефективної комунікаційної стратегії, що враховує сезонні чинники та зміни в поведінці клієнтів.

Чистий прибуток у середньому становить 484,278 грн, проте спостерігаються значні коливання. Найвищий прибуток зафіксовано у серпні 2023 року (896,649 грн), а найнижчий — у лютому 2024 року (215,817 грн). Така тенденція підтверджує важливість розробки заходів, спрямованих на стимулювання попиту у періоди низької активності.

Рентабельність продажів (ROS) у середньому становить 44%, проте цей показник значно знижується у лютому 2024 року до 24%. Зменшення рентабельності пов'язане зі збільшенням частки витрат та, скоріш за все, зменшенням ефективності використання ресурсів. У періоди зниження рентабельності варто приділяти особливу увагу оптимізації маркетингових кампаній та аналізу їхньої окупності.

Середній дохід на клієнта становить 4,577 грн, із найвищим показником у серпні 2023 року (6,496 грн) та найнижчим у грудні 2022 року (3,198 грн). Щоб підвищувати середню вартість клієнта необхідно розробити заходи такі як персоналізовані маркетингові активності та програми лояльності.

Таким чином, представлені дані свідчать про необхідність розробки адаптивної комунікаційної стратегії, яка враховує сезонність, спрямовану на утримання клієнтів і забезпечення стабільності доходів у періоди низької активності. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат на маркетинг та використанню персоналізованих інструментів комунікації для підвищення середнього доходу на клієнта та рівня рентабельності.

2.2 Аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» з виявленням проблемних місць

У стоматологічній галузі, де довіра до бренду та професійність мають вирішальне значення, правильна організація комунікаційних каналів відіграє ключову роль. ТОВ «АРТСМАЙЛ» використовує власну комунікаційну стратегію для забезпечення взаємодії з клієнтами, підкреслення своїх конкурентних переваг та створення позитивного сприйняття бренду. Аналіз існуючих каналів комунікації клініки дозволяє детально оцінити їхню ефективність та ключові повідомлення, які транслюються аудиторії.

На момент дослідження ТОВ «АРТСМАЙЛ» використовує два основні канали комунікації: офіційний вебсайт та сторінку в соціальній мережі Instagram. Вебсайт клініки виконує функцію основного джерела інформації про її діяльність. Структура сайту є зрозумілою для користувачів і містить ключові розділи: опис послуг та ціни на них, інформацію про команду лікарів та, клінічні випадки та контактні дані. Основними меседжами, які транслює сайт, є професійність і компетентність, що підкреслюється акцентом на високій кваліфікації лікарів та

їхньому досвіді. Також особлива увага приділяється сучасним технологіям, які використовуються для лікування, що демонструє прагнення клініки до впровадження інноваційних рішень. Важливою складовою є індивідуальний підхід до пацієнтів, про що свідчить комплексне лікування з діагностикою прями в клініці. Окрім того, сайт акцентує увагу на естетичному результаті лікування, пропонуючи перегляд фотографій «до» та «після», які підтверджують якість роботи клініки.

Хочемо зазначити, що в процесі аналізу сайту клініки, було виявлено одне з проблемних місць комунікацій. Цим недоліком є нерегулярне оновлення інформації на офіційному вебсайті клініки. Наприклад, на сайті досі представлені фотографії персоналу, який уже не працює в клініці, що може вводити клієнтів в оману. Окрім цього, ціни на послуги, зазначені на сайті, іноді не відповідають актуальним даним, оскільки зміни у вартісній політиці не вносяться оперативно. Така ситуація створює ризик втрати довіри з боку клієнтів, оскільки невідповідність інформації може викликати негативні емоції або незручності під час обслуговування.

Сторінка в Instagram є динамічним каналом комунікації, що дозволяє клініці взаємодіяти з існуючими та потенційними клієнтами, формувати їхню лояльність і залучати нову аудиторію. На сторінці клініки використовується різноманітний контент, який можна класифікувати на кілька основних видів: інформаційний, експертний та розважальний. Контент сторінки включає фотографії результатів лікування, освітні матеріали, рекомендації щодо догляду за зубами, а також публікації, присвячені роботі команди. Основні повідомлення, які транслюються через Instagram-сторінку, акцентують увагу на доступності, відкритості та високій якості лікування. Зокрема, публікації, які демонструють результати роботи клініки, підкріплюють довіру до бренду. Крім того, використання соціальної мережі свідчить про адаптацію клініки до сучасних тенденцій і створення зручного каналу для взаємодії з аудиторією.

Інформаційний контент складається з публікацій, що інформують аудиторію про послуги клініки, умови їх надання та особливості клініки. Зокрема,

на сторінці часто можна знайти публікації про можливості ортодонтичного лікування, встановлення імплантів чи процедури естетичної стоматології. Також клініка регулярно інформує про зручність запису безпосередньо через Instagram або телефоном, підкреслюючи свою відкритість і готовність до співпраці з пацієнтами.

Експертний контент покликаний підтвердити високий професійний рівень команди та довести компетентність лікарів клініки. У цій категорії публікуються поради щодо догляду за ротовою порожниною, профілактики стоматологічних захворювань, рекомендації щодо вибору матеріалів для відбілювання зубів. Такий контент не лише підвищує довіру до клініки, але й сприяє формуванню її іміджу як експерта, що дбає про обізнаність своїх пацієнтів.

Але помітним недоліком є відсутність активної присутності лікарів на сторінці клініки в Instagram. Хоча профіль клініки містить фотографії та відео з процесу лікування, а також результати роботи, відсутність розмовних відео з лікарями значно знижує потенційну залученість аудиторії. Експертний контент здебільшого подається текстовими блоками, що обмежує можливість створення більш персоналізованого зв'язку з клієнтами. У сучасних реаліях медійного простору пряме спілкування фахівців із аудиторією, наприклад через короткі відео з порадами чи роз'ясненнями процедур, є потужним інструментом для підвищення довіри до бренду та демонстрації професійності лікарів.

Розважальний контент представлений меншою мірою, проте його також можна знайти на сторінці клініки. Це можуть бути фотографії команди лікарів у неформальній обстановці, знімки з корпоративних заходів або креативні публікації, які привертають увагу до стоматології як частини повсякденного життя. Такий підхід допомагає зробити бренд ближчим до аудиторії та знизити стрес від відвідування стоматолога.

Аналізуючи комунікаційні повідомлення клініки на сайті та в Instagram, можна побачити як схожості, так і певні відмінності. На вебсайті ТОВ «АРТСМАЙЛ» акцентується увага на професійності лікарів, високій якості обслуговування та сучасності використовуваних технологій. Головними

меседжами є надійність, інноваційність і турбота про комфорт пацієнтів. Водночас Instagram, окрім відображення цих цінностей, додає до комунікації емоційний аспект. Платформа активно використовується для створення більш неформального зв'язку з аудиторією, демонстрації реальних результатів лікування та комунікації через легший, доступніший контент.

Схожість повідомлень полягає в тому, що і сайт, і Instagram підкреслюють ключові переваги клініки — професійність, сучасність і комфорт для клієнтів. Проте відмінність полягає в форматі та глибині подачі інформації. Якщо сайт є більш формальним і структурованим ресурсом, то Instagram орієнтований на залучення аудиторії через візуальні елементи, живий контент і динамічну комунікацію. Відповідно, клініка вдало адаптує свої меседжі під специфіку кожного каналу, але потенційно може ще більше синхронізувати їх, щоб створити більш цілісний образ бренду.

Щоб проаналізувати ефективність комунікаційної стратегії, дослідимо як кількісні, так і якісні показники динамічного каналу комунікації, виходячи зі

Статистика	6 лист. - 5 груд.
Охоплені облікові записи	409 > -28,1%
Облікові записи, що взаємодіяли	55 > +27,9%
Загальна кількість читачів	479 > --
Контент, який ви поширили	70 >

статистики сторінки в Instagram за останній місяць (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Показники ефективності комунікаційної стратегії в Instagram за період 6.11.2024 – 5.12.2024, од.

Джерело: [36]

Загальна кількість підписників сторінки становить 479 осіб, що для локальної стоматологічної клініки може вважатися середнім показником. Однак

темпи приросту аудиторії виглядають повільними, що свідчить про низький рівень активності в просуванні сторінки. Зокрема, охоплення облікових записів за останній місяць знизилося на 28,1% і становить лише 409 користувачів, що говорить про недостатню увагу до контент-стратегії або її нерегулярність. Хочемо нагадати, що клініка не використовує таргетовану рекламу або іншу платну рекламу.

Водночас кількість облікових записів, які взаємодіяли з контентом, зросла на 27,9%, досягнувши позначки 55. Це позитивний сигнал, який свідчить про зацікавленість частини аудиторії. Однак, за додатковими даними, середній показник лайків на публікаціях становить лише 15, що говорить про низький рівень залученості. Для стоматологічної клініки, яка пропонує послуги преміального сегмента, це може бути викликом, адже активна взаємодія аудиторії дозволяє зміцнити довіру потенційних клієнтів до бренду.

Середня кількість переглядів сторіс становить 60, що є дещо вищим за кількість лайків під публікаціями, але все ще залишається досить низьким показником для активного залучення аудиторії. Відсутність коментарів і низька кількість збережень публікацій свідчать про те, що контент не викликає глибокого інтересу чи емоційного зв'язку.

Проте важливим якісним показником є високий рівень задоволеності пацієнтів. Відсутність негативних коментарів або скарг за останній рік свідчить про позитивне сприйняття клініки. Це є сильною стороною клініки, яка підкреслює якість її послуг і високий рівень довіри з боку клієнтів. Такий аспект є особливо важливим для стоматологічної сфери, де лояльність клієнтів значною мірою залежить від позитивного досвіду взаємодії з клінікою.

Таким чином, аналіз показує, що комунікаційна стратегія в Instagram потребує оптимізації. Наразі сторінка демонструє обмежене охоплення та низький рівень залучення аудиторії, що знижує її потенціал як інструмента для залучення нових клієнтів. Водночас якісний показник задоволеності клієнтів є суттєвою перевагою, яка може бути ефективно використана для підсилення комунікаційної

стратегії через залучення позитивного зворотного зв'язку у форматі відгуків, розмовних відео з лікарями чи успішних історій пацієнтів.

Згідно з нашого дослідження існуючої комунікаційної стратегії, проведемо SWOT-аналіз для розуміння цілісної ситуації (рис.2.3).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень задоволеності клієнтів; • професійне позиціонування; • наявність емоційної складової Instagram-сторінки; • локальна орієнтація. 	<ul style="list-style-type: none"> • рідке оновлення інформації на сайті; • відсутність залученості лікарів у контент; • низька залученість підписників у Instagram; • вузькість каналів комунікації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • розширення присутності на інших платформах; • запровадження розмовного контенту; • інтеграція позитивного зворотного зв'язку; • активізація роботи з цільовими групами; • збільшення частоти оновлення контенту. 	<ul style="list-style-type: none"> • швидкі зміни у вимогах до цифрового маркетингу; • ризик втрати актуальності; • складність адаптації до різних груп аудиторії; • відсутність систематичної стратегії комунікацій.

Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Джерело: складено автором на основі [32, 36]

Серед сильних сторін варто відзначити високий рівень задоволеності клієнтів, що підтверджується відсутністю негативних коментарів чи скарг за останній рік. Це вказує на якість послуг клініки та сприяє формуванню її позитивного іміджу. Також сильним елементом є професійне позиціонування, яке проявляється у наголошенні на високій кваліфікації лікарів, сучасному обладнанні та індивідуальному підході до клієнтів.

Однак аналіз виявив низку слабких сторін. Найбільш суттєвими недоліками є нерегулярне оновлення сайту, що може призводити до невідповідності інформації про ціни та персонал. Це свідчить про певні проблеми у внутрішній комунікації між адміністрацією клініки та ІТ-спеціалістами. Також на сторінці в Instagram бракує залучення лікарів у створення контенту — відсутність розмовних відео з експертами знижує потенціал особистісного зв'язку

з аудиторією. Крім того, низька кількість підписників та невисокий рівень активності на сторінці свідчать про недостатню увагу до розвитку цього каналу комунікації.

Водночас SWOT-аналіз показує значні можливості для вдосконалення комунікаційної стратегії. Клініка має перспективу розширити свою присутність на інших платформах, таких як Facebook або TikTok, що дозволить охопити нові сегменти аудиторії. Інтеграція позитивного зворотного зв'язку у вигляді відгуків клієнтів чи розмовних відео з лікарями може суттєво підвищити рівень довіри до клініки. Також активізація роботи з менш залученими групами аудиторії створить умови для розширення клієнтської бази.

Проте клініка також стикається із загрозами, такими як висока конкуренція на ринку стоматологічних послуг, активна діяльність конкурентів у соціальних мережах та складність адаптації комунікаційної стратегії до швидко змінюваних умов цифрового середовища. Відсутність синхронізації між каналами комунікації також може призводити до розрізненості повідомлень, що послаблює загальну ефективність стратегії.

Зі сказаного раніше випливає, що SWOT-аналіз демонструє, що комунікаційна стратегія ТОВ «АРТСМАЙЛ» має сильну базу, засновану на якості послуг та позитивному іміджі. Проте для подальшого розвитку необхідно вирішити існуючі проблеми, зокрема оптимізувати роботу сайту, активізувати присутність у соціальних мережах та розширити канали комунікації. Використання можливостей, таких як впровадження розмовного контенту та залучення нових аудиторій, допоможе клініці ефективніше конкурувати на ринку та зміцнити свої позиції.

Аналіз існуючої комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» дозволив виявити кілька проблемних аспектів, які суттєво знижують її ефективність та потребують негайного вдосконалення. Ключовими проблемами є:

- відсутність оперативного оновлення сайту;
- відсутність активної залученості лікарів на сторінці Instagram;
- обмежена кількість комунікаційних каналів;

- відсутність використання таргетованої реклами або інших видів платного просування;
- низький рівень залученості аудиторії в Instagram.

Загалом виявлені проблемні місця свідчать про необхідність комплексного підходу до вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».

Перед тим як перейти до розробки нової комунікаційної стратегії для ТОВ «АРТСМАЙЛ», важливо здійснити діагностику наявних проблемних місць у поточній системі комунікацій. Лише після того, як буде чітко визначено першопричини існуючих проблем, можна сформулювати рекомендації для їх подолання та врахувати ці аспекти під час розробки нової комунікаційної стратегії. Такий підхід дозволяє уникнути повторення тих самих помилок, а також забезпечує більш цілісний і адаптивний характер стратегії, яка буде відповідати як внутрішнім потребам підприємства, так і зовнішнім вимогам ринку.

2.3 Діагностика проблемних місць у наявній комунікаційній стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» дав змогу виділити кілька значних недоліків, які негативно впливають на ефективність взаємодії клініки з її цільовою аудиторією. Виявлені проблеми є наслідком як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, і тому потребують ретельного розгляду та подальшого усунення.

Для більш структурованого аналізу проблемних аспектів розроблено матрицю оцінки, яка дозволяє кількісно оцінити кожну із проблем за визначеними критеріями (табл. 2.4). Матриця враховує стан поточного рівня реалізації комунікаційних заходів та пріоритетність вирішення відповідних проблем. Її результати стануть основою для розробки подальших заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій клініки та досягнення

стратегічних цілей підприємства. У матриці використано бальну систему оцінювання, де значення від 1 до 5 відображають ступінь вираженості кожного критерію: від низького рівня до високого. Пріоритетність кожного заходу визначена на основі його впливу на досягнення загальних цілей підприємства, а також залежно від складності реалізації та ресурсних обмежень.

Таблиця 2.4 – Матриця оцінки проблемних місць за критеріями

Критерії	Стан (1 – дуже погано, 5 – відмінно)	Пріоритетність вирішення (1 – низький, 5 – високий)	Коментар
Регулярність оновлення сайту	2	4	Необхідно покращити внутрішню комунікацію для оновлення даних.
Участь лікарів у створенні контенту	2	5	Лікарі можуть підвищити залученість клієнтів завдяки експертному контенту.
Використання додаткових каналів	1	4	Відсутність TikTok і Facebook обмежує охоплення різних вікових груп.
Активність у соцмережах	3	4	Статичний контент у Instagram знижує залученість аудиторії.
Використання таргетованої реклами	1	5	Відсутність реклами призводить до низького охоплення нових клієнтів.

Джерело: складено автором

Відсутність регулярного оновлення офіційного сайту ТОВ «АРТСМАЙЛ» є однією з проблем, яка негативно впливає на ефективність комунікаційної стратегії клініки. Вона охоплює декілька важливих аспектів, зокрема невідповідність актуальних даних щодо цін на послуги, некоректну інформацію про персонал, а також відсутність оперативного відображення нових послуг, акцій чи інших змін у роботі клініки. Така проблема є не лише технічною, а й організаційною, і її аналіз дозволяє оцінити її вплив на загальну репутацію клініки.

Перш за все, неоперативне оновлення сайту пов'язане з недостатньо ефективною внутрішньою комунікацією між адміністрацією клініки та IT-спеціалістом, відповідальним за технічну підтримку сайту. Наприклад,

інформація про зміни у складі лікарів або оновлення цін не передається вчасно, що викликає затримки в оновленні сайту. Відсутність чітко визначеної відповідальної особи, яка б координувала цей процес, поглиблює проблему. У таких випадках технічні завдання виконуються із запізненням, що знижує актуальність представленої інформації.

Другим важливим чинником є недостатній рівень пріоритетності оновлення сайту в загальній стратегії клініки. Часто адміністрація зосереджується на інших напрямках, таких як соціальна мережа Instagram чи офлайн-просування, і не приділяє достатньої уваги своєчасному оновленню вебресурсу. Це викликано недооцінкою впливу сайту на репутацію бренду.

Наслідки цієї проблеми є багатогранними. Перш за все, наявність застарілої інформації на сайті негативно впливає на рівень довіри клієнтів. Сучасний споживач очікує отримати актуальні дані. Якщо інформація на сайті не відповідає дійсності, це може викликати сумніви щодо професійності клініки та її організаційного рівня.

Окрім того, застаріла інформація може спричинити відтік потенційних клієнтів до конкурентів, які пропонують прозорі та достовірні дані на своїх платформах. Наприклад, якщо пацієнт знаходить на сайті ціну, яка не відповідає фактичній вартості послуги, він може відмовитися від звернення до клініки, вважаючи це невідповідальним.

Не менш важливим наслідком є погіршення SEO-позицій сайту. Пошукові системи, такі як Google, віддають перевагу вебресурсам, які регулярно оновлюються та містять актуальний контент. У випадку нерегулярного оновлення сайт втрачає свої позиції у видачі пошукових запитів, що зменшує його видимість для потенційної аудиторії.

Зрештою, відсутність актуальної інформації на сайті створює розрив у комунікації між різними каналами. Наприклад, дані, представлені на сайті, можуть не відповідати меседжам, які клініка транслює через соціальні мережі чи інші канали комунікації, що порушує послідовність і цілісність комунікаційної стратегії та безпосередньо впливає на сприйняття бренду загалом.

Наступним недоліком комунікаційної стратегії є відсутність активної участі лікарів у створення контенту для сторінки Instagram. У сучасному світі, де соціальні мережі є основним каналом взаємодії з клієнтами, активна участь персоналу, особливо лікарів, є важливим чинником формування довіри, залучення аудиторії та підтримання позитивного іміджу клініки.

Поточний контент клініки зосереджується переважно на статичних форматах, таких як фотографії результатів лікування або текстові блоки, які хоч і демонструють професіоналізм клініки, але не забезпечують персоналізованого зв'язку з аудиторією. У цьому контексті лікарі, як обличчя клініки, залишаються поза увагою цільової аудиторії, що обмежує можливості для створення емоційного та довірчого контакту з потенційними пацієнтами.

Відсутність активної участі лікарів на сторінці Instagram зумовлена низкою чинників. По-перше, відсутність чіткої контент-стратегії, яка б інтегрувала участь лікарів у створення матеріалів, обмежує їхню залученість. У таких умовах маркетинговий відділ зосереджується лише на стандартних форматах контенту, без залучення персоналу до формування повідомлень.

По-друге, брак мотивації серед лікарів також є важливим фактором. Лікарі відчують недостатню зацікавленість або розуміння значущості їхньої участі у комунікаційній стратегії. До цього додається ймовірний страх публічності чи відсутність навичок роботи з камерою, що ускладнює створення динамічного та якісного контенту.

По-третє, недостатня координація між адміністрацією клініки та лікарями призводить до відсутності структурованого підходу до створення контенту. Без організації графіку зйомок чи чіткої інтеграції цього процесу в робочий час лікарів, залучення персоналу до комунікаційних активностей залишається низьким.

Можна прийти до висновку, що недостатня присутність лікарів на сторінці позбавляє клініку можливості ефективно закріплювати свій експертний імідж. Наявність публікацій, де лікарі розповідають про особливості лікування, відповідають на популярні запитання або демонструють свої професійні навички,

могла б не лише підвищити довіру до клініки, але й залучити нових клієнтів. Натомість відсутність таких матеріалів обмежує позиціонування клініки як сучасного медичного закладу, орієнтованого на якість і професійність.

Ця проблема тісно пов'язана з іншим недоліком – низьким рівнем залученості аудиторії на сторінці Instagram. Логічно припустити, що пасивний формат подання контенту та відсутність інтерактивності безпосередньо впливають на активність підписників. Аудиторія не відчуває достатнього стимулу для взаємодії зі сторінкою через коментарі, лайки чи збереження публікацій, оскільки контент не викликає в них емоційного відгуку. Крім того, нестача різноманітності у форматах публікацій обмежує зацікавленість аудиторії, яка очікує динамічного та креативного підходу до комунікації.

Таким чином, відсутність активної участі лікарів на сторінці Instagram є не лише окремою проблемою, але й ключовим фактором, який зумовлює низький рівень залученості аудиторії. Ці два недоліки взаємопов'язані, і їх вирішення вимагає комплексного підходу.

На нашу думку, найбільш ваговою проблемою неефективності комунікаційної стратегії є саме обмеженість кількості каналів комунікації. Нагадаємо, на сьогодні клініка використовує лише два основних комунікаційних канали – сторінку в соціальній мережі Instagram та офіційний сайт. Хоча ці канали й відіграють певну роль у залученні клієнтів, їхньої кількості та функціоналу недостатньо для забезпечення ефективною та всебічною комунікацією із цільовою аудиторією. Пацієнти очікують доступу до інформації про послуги клініки через ті платформи, які вони використовують у повсякденному житті. Лише обмеження до Instagram та сайту зменшує можливість охоплення більшої аудиторії, включно з потенційними клієнтами, які віддають перевагу іншим комунікаційним платформам, наприклад, Facebook, TikTok, YouTube.

Причинами цієї проблеми можна назвати декілька чинників. По-перше, відсутність комплексного підходу до розробки комунікаційної стратегії. Клініка зосередила свою увагу на розвитку Instagram та сайту, не аналізуючи інші

потенційні платформи. Це говорить про недооцінку важливості мультиканальності як однієї з ключових характеристик сучасного маркетингу.

По-друге, обмеженість ресурсів також є значущим фактором. Впровадження нових каналів потребує фінансових, технічних і кадрових ресурсів. Наприклад, створення контенту для таких платформ, як YouTube чи TikTok, вимагає високої якості відео, професійної зйомки та постійної підтримки. Крім того, необхідна присутність спеціалістів з digital-маркетингу, які мають досвід у роботі з різними комунікаційними платформами.

Як вже зазначалось раніше, обмежена кількість каналів для комунікації зменшує можливість залучення нових клієнтів, особливо з молодшої чи старшої вікових груп, які можуть віддавати перевагу іншим платформам, ніж Instagram.

Слід додати, така обмеженість суттєво знижує конкурентоспроможність клініки. Інші гравці ринку стоматологічних послуг активно використовують мультиканальні стратегії, які дозволяють їм залучати ширшу аудиторію та формувати стійкий імідж надійного бренду. У цьому контексті ТОВ «АРТСМАЙЛ» втрачає можливість зміцнення своєї позиції на ринку.

Окрім цього, така стратегія створює залежність клініки від існуючих каналів. У разі зниження ефективності Instagram або технічних проблем із сайтом клініка втрачає основні можливості для взаємодії з аудиторією, що може мати негативні наслідки для її діяльності.

Останньою проблемою комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» є відсутність використання таргетованої реклами або інших форм платного просування. Особливо в умовах розвитку digital-маркетингу таргетована реклама є одним із найефективніших інструментів залучення нової аудиторії, формування попиту на послуги та підвищення рівня впізнаваності бренду. Проте, клініка наразі покладається лише на органічні публікації в Instagram і не використовує можливості рекламних інструментів для посилення своєї присутності на ринку.

Причиною цієї проблеми є недооцінка важливості платного просування як ключового елементу сучасної комунікаційної стратегії, через що витрати на створення й ведення рекламних кампаній не стоять в пріоритеті. Наприклад, для

ефективного використання таргетованої реклами необхідно не лише створювати креативний контент, але й налаштовувати параметри аудиторії, відстежувати результати та проводити регулярну оптимізацію. Без належного досвіду чи спеціалістів ці процеси можуть здаватися занадто складними.

Органічний контент у соціальних мережах зазвичай має обмежений радіус дії через алгоритми платформ, які віддають перевагу платним публікаціям. Таргетована реклама дозволяє розширити охоплення та точно сегментувати аудиторію за віком, статтю, місцем проживання чи інтересами. У випадку ТОВ «АРТСМАЙЛ» це могло б допомогти привернути увагу нових пацієнтів, зокрема молоді, яка активно користується соціальними мережами, або сімей із дітьми, які шукають стоматологічні послуги.

Повторимось, що відсутність платного просування негативно впливає на конкурентоспроможність клініки. Інші гравці ринку активно використовують таргетовану рекламу, що дозволяє їм бути більш видимими у цифровому просторі та формувати стійкі асоціації з брендом. ТОВ «АРТСМАЙЛ», у свою чергу, обмежується вузьким колом аудиторії, яке може знайти клініку лише через органічні публікації. Як результат, клініка втрачає можливість конкурувати на рівних із більш просунутими брендами, які ефективно використовують сучасні інструменти просування.

Для успішного розвитку клініка має переглянути свої підходи до комунікації, залучивши інструменти платного просування, які здатні значно розширити охоплення аудиторії, підвищити рівень впізнаваності бренду та зміцнити його позиції в конкурентному середовищі.

Аналіз проблемних місць комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» свідчить про те, що вони не існують окремо одна від одної, а є взаємопов'язаними елементами загальної системи. Кожна з них впливає на інші, і вирішення хоча б однієї проблеми може стати каталізатором для покращення всієї комунікаційної стратегії. Таке взаємопроникнення проблем зумовлено тим, що всі елементи комунікаційної стратегії спрямовані на досягнення спільної мети – ефективної взаємодії з цільовою аудиторією та формування позитивного іміджу бренду.

Одним із прикладів цього взаємозв'язку є проблема відсутності активної присутності лікарів на сторінці Instagram та низький рівень залученості аудиторії. Відсутність живого та персоналізованого контенту безпосередньо впливає на те, що аудиторія менш активно взаємодіє зі сторінкою. Низька залученість аудиторії, у свою чергу, знижує ефективність органічного контенту та обмежує охоплення нових потенційних клієнтів. Якщо вирішити питання активної присутності лікарів, наприклад, запровадити регулярні розмовні відео чи прямі ефіри, це може позитивно вплинути на рівень залученості аудиторії, підвищити довіру до клініки та зацікавити більшу кількість підписників.

Крім того, проблема неоперативного оновлення сайту клініки також тісно пов'язана з іншими недоліками. Якщо ліквідувати першопричину цієї проблеми – налагодити ефективну внутрішню комунікацію між відділами, – це може покращити не лише оперативність оновлення інформації, але й загальну координацію роботи команди. Наприклад, налагодження системи обміну даними між адміністрацією та IT-спеціалістом може одночасно вплинути і на покращення контент-менеджменту сторінки в Instagram, і на створення нових комунікаційних каналів.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що більшість виявлених проблем мають спільні причини: відсутність комплексного підходу до побудови комунікаційної стратегії, недостатня координація між відділами та недооцінка сучасних маркетингових інструментів. Ліквідація цих першопричин дозволить усунути наслідки кожної окремої проблеми, створюючи ефект синергії, який значно покращить загальну ефективність комунікаційної стратегії клініки.

РОЗДІЛ 3

ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

3.1 Обрання оптимальних комунікаційних каналів та інструментів ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Проведена діагностика та оцінювання наявної комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» виявили низку проблемних місць, які суттєво впливають на її ефективність. Ці недоліки свідчать про те, що поточна стратегія не повністю відповідає сучасним вимогам ринку стоматологічних послуг та очікуванням цільової аудиторії. Тому виникає об'єктивна потреба в її вдосконаленні.

Аналіз показав, що поточна стратегія є недостатньо гнучкою та обмеженою в інструментах комунікації. Використання лише двох основних каналів – Instagram та офіційного сайту – не дозволяє охопити широку аудиторію та ефективно доносити ключові повідомлення до потенційних клієнтів. Водночас обрання нових каналів повинно базуватися на систематичному підході, щоб забезпечити їхню відповідність стратегічним завданням клініки.

Перед тим як обрати додаткові комунікаційні канали, слід звернутись до алгоритму розробки комунікаційної стратегії, який був сформований у першому розділі даної роботи. Ключовими етапами є: визначення місії та загальних цілей, дослідження цільової аудиторії, а також формулювання ключових повідомлень [37]. Цей алгоритм є важливим інструментом для структуризації процесу і забезпечення послідовності дій.

Місія та загальні цілі ТОВ «АРТСМАЙЛ» є основоположними елементами стратегічного планування, які визначають напрямок розвитку підприємства та орієнтири для його комунікаційної стратегії. З огляду на діяльність компанії, специфіку ринку стоматологічних послуг і очікування клієнтів, місію ТОВ «АРТСМАЙЛ» можна сформулювати таким чином: забезпечення високоякісного, безпечного та комфортного стоматологічного обслуговування, спрямованого на збереження та покращення здоров'я пацієнтів, підкріпленого інноваційними технологіями та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Ця місія підкреслює прагнення клініки стати надійним партнером у сфері стоматології для кожного пацієнта, зосереджуючись на таких ключових аспектах, як професійність персоналу, використання сучасного обладнання та забезпечення комфортних умов лікування. Важливим елементом місії є акцент на турботі про здоров'я пацієнтів і побудові довірчих стосунків, що відповідає сучасним вимогам ринку стоматологічних послуг.

Відповідно до визначеної місії, загальні цілі ТОВ «АРТСМАЙЛ» можна окреслити наступним чином:

1. Підвищення впізнаваності бренду. Формування позитивного іміджу клініки на ринку стоматологічних послуг шляхом активної та ефективної комунікації з цільовою аудиторією.
2. Збільшення кількості пацієнтів. Розширення клієнтської бази шляхом залучення нових пацієнтів, орієнтуючись на різні сегменти аудиторії.
3. Підтримка лояльності постійних клієнтів. Збереження довіри наявних пацієнтів через високий рівень обслуговування, індивідуальний підхід та прозорість у взаємодії.

Досягнення цих цілей передбачає вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також адаптацію до сучасних тенденцій у сфері цифрового маркетингу та взаємодії з клієнтами.

Проведемо аналіз цільової аудиторії. На рис. 3.1, 3.2, 3.3 представлено

Стать

79,3%
Жінки •



20,6%
• Чоловіки

основні дані про цільову аудиторію ТОВ «АРТСМАЙЛ».

Рисунок 3.1 – Розподіл аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за статтю [36]



Рисунок 3.2 – Розподіл аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за віком [36]

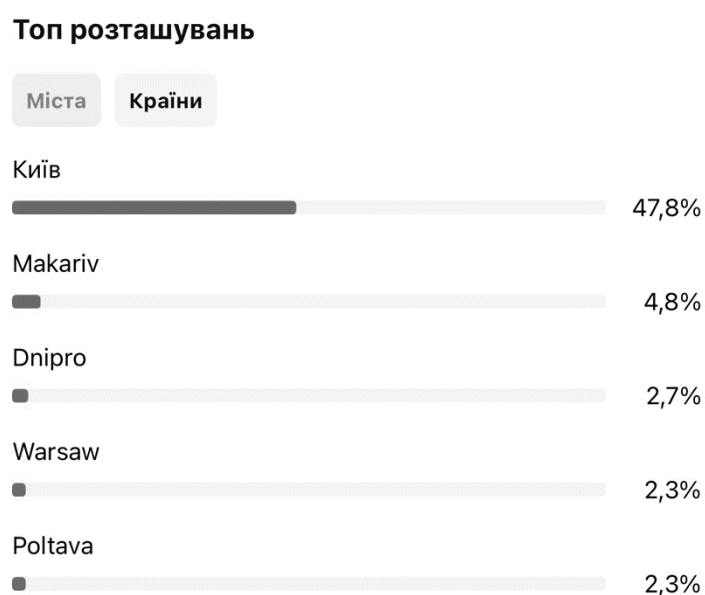


Рисунок 3.3 – Розподіл аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за місцем [36]

Аналіз статистичних даних сторінки Instagram стоматологічної клініки «АРТСМАЙЛ» дозволяє визначити основні характеристики її цільової аудиторії.

За статистикою, цільова аудиторія клініки значною мірою складається із жінок — 79,3% підписників. Це може бути пояснено тим, що жінки частіше звертають увагу на естетику та якість послуг. Частка чоловіків серед підписників складає лише 20,6%, що вказує на потенціал для розширення охоплення чоловічої аудиторії через спеціальні пропозиції або адаптацію контенту для цієї групи.

Щодо вікових категорій, основними клієнтами є люди віком від 25 до 34 років (38,4%) та від 35 до 44 років (36,9%). Ці дві категорії складають переважну частину аудиторії, що вказує на орієнтацію клініки на молодих і середнього віку клієнтів, які зокрема цікавляться естетичною стоматологією, імплантацією чи ортодонтичними послугами. Меншою мірою представлені вікові категорії 18–24 роки (11,3%) та 45–54 роки (9,6%), що може свідчити про менший інтерес до пропозицій клініки серед молодших або старших аудиторій.

Однак важливо зазначити, що така ситуація також пов'язана із платформою Instagram, яка виступає основним каналом комунікації клініки. Ймовірно, Instagram не є пріоритетною соціальною мережею для користувачів віком 18–24 роки, які більше взаємодіють через платформи, орієнтовані на розважальний контент, як-от TikTok. Водночас категорія аудиторії 45–54 років та старші віддають перевагу традиційнішим каналам отримання інформації, зокрема сайтам, платформі Facebook чи рекомендаціям знайомих, що знижує їхню активність в Instagram.

У географічному розрізі більшість підписників клініки зосереджені у місті Києві, що становить 47,8% усіх користувачів. Це свідчить про локальну спрямованість клініки та її орієнтацію на клієнтів, які знаходяться поблизу фізичного розташування клініки. До списку інших міст входять Макарів (4,8%), Дніпро (2,7%), Варшава (2,3%) та Полтава (2,3%).

Таким чином, можемо візуально зобразити сегменти цільової аудиторії клініки «АРТСМАЙЛ» (рис. 3.4)

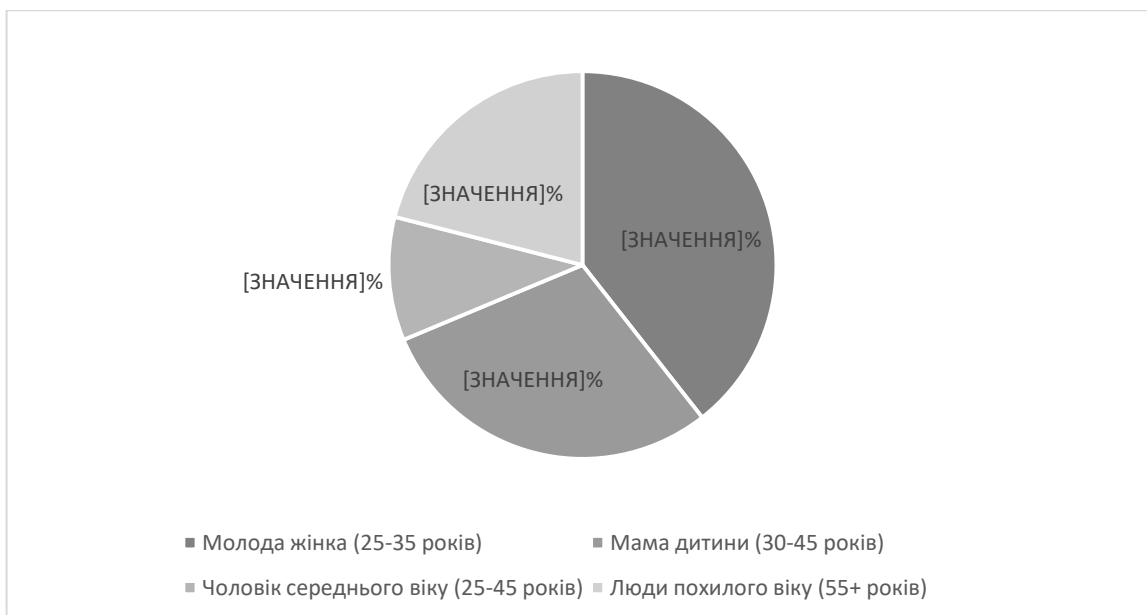


Рисунок 3.4 – Сегменти цільової аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз цільової аудиторії дозволяє виділити три основні портрети клієнтів, кожен з яких має свої особливі потреби та очікування від стоматологічних послуг: молода жінка, яка дбає про естетику своєї посмішки; мама дитини, яка турбується про здоров'я зубів своєї дитини; а також людина похилого віку, для якої важливими є функціональність та економічність лікування. Кожен із цих сегментів вимагає індивідуального підходу як у наданні послуг, так і в розробці комунікаційних повідомлень.

Перший портрет аудиторії – молода жінка віком 25–35 років, яка прагне підтримувати свою усмішку здоровою та естетично привабливою. Такі жінки ведуть активний спосіб життя, стежать за своїм здоров'ям, відвідують спортзали та цікавляться здоровим харчуванням. Вони активні у соціальних мережах, слідкують за трендами краси та стилю, часто звертають увагу на рекомендації блогерів та відгуки в Instagram. Цей сегмент готовий інвестувати у якісні послуги для підтримки свого зовнішнього вигляду, включаючи стоматологічні процедури.

Другий портрет – мама дитини віком 30–45 років, яка дбає про здоров'я зубів своєї дитини. Здебільшого це працюючі жінки або ті, які знаходяться у декретній відпустці. Вони цінують дружелюбність лікарів, можливість отримати детальні рекомендації щодо догляду за зубами та безболісність процедур. Крім

того, такі мами схильні покладатися на відгуки інших батьків, активно обговорюють досвід лікування у тематичних групах у соціальних мережах.

Третій портрет – людина похилого віку, віком 55 років і старше, для якої важливими є функціональність зубів, економічна обґрунтованість лікування та його довговічність. Це пенсіонери, які ведуть розмірений спосіб життя і ретельно планують свої витрати. Дана категорія пацієнтів цінує простоту, зрозумілість і прозорість у комунікації з клінікою. Для них важливим є функціональний результат лікування, який повертає можливість комфортно їсти та говорити.

Для детального огляду аналізу основних портретів пропонуємо звернутись до табл 3.1.

Аналіз потреб цільової аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ» і сучасних тенденцій у стоматологічній галузі свідчить про необхідність розширення спектру комунікаційних каналів, щоб забезпечити більш широку взаємодію з різними сегментами клієнтів. Враховуючи особливості поведінки цільової аудиторії, а також успішні приклади конкурентів, доцільно запропонувати інтеграцію таких платформ, як Facebook і TikTok, у комунікаційну стратегію клініки.

Таблиця 3.1 – Опис портретів цільової аудиторії ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Назва портрету	Найпопулярніші послуги	Що важливо для портрету?	Що клініка може запропонувати?	Комунікаційні повідомлення
Молода жінка, 25–35 років	<ul style="list-style-type: none"> - Відбілювання; - Реставрація зубів; - Встановлення вінірів. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока якість послуг; - естетичний результат; - інноваційність процедур; - довіра до лікаря як до експерта. 	<ul style="list-style-type: none"> - естетичні процедури, які забезпечуть природню красу посмішки; - індивідуальний підхід; - використання сучасних матеріалів та технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - «Створіть ідеальну усмішку, яка підкреслить вашу природну красу». - «Ваша усмішка – найкраща інвестиція у впевненість». - «Сучасні технології для бездоганного результату».
Мама дитини, 30-45 років	<ul style="list-style-type: none"> - лікування молочних зубів; - встановлення брекетів та ортодонтичних конструкцій. 	<ul style="list-style-type: none"> - комфорт дитини під час прийому; - досвідченість лікаря у роботі з дітьми; - безболісність процедур; - рекомендації щодо профілактики захворювань зубів. 	<ul style="list-style-type: none"> - дитячих стоматологів з досвідом роботи з дітьми; - безболісні та швидкі методи лікування; - профілактичні програми, що включають навчання дитини правильній гігієні ротової порожнини. 	<ul style="list-style-type: none"> - «Вашій дитині комфортно – вам спокійно». - «Безболісне лікування, яке люблять діти». - «Піклуємося про здоров'я зубів вашої дитини вже сьогодні».
Людина похилого віку, 55 років і старше	<ul style="list-style-type: none"> - імплантація; - знімні та не знімні протези; - встановлення коронок. 	<ul style="list-style-type: none"> - відновлення функціональності зубів (жувальної функції); - економічна обґрунтованість лікування; - простота догляду за зубами після лікування; - довговічність отриманого результату. 	<ul style="list-style-type: none"> - протезування, яке відповідає функціональним потребам; - якісні матеріали за доступною ціною; - гарантії на виконані процедури. 	<ul style="list-style-type: none"> - «Надійне лікування для вашого комфорту та здоров'я». - «Відновіть функціональність зубів із сучасними технологіями». - «Доступні рішення для довговічного результату».

Джерело:

складено

автором

на

основі

[36]

Facebook залишається однією з найпопулярніших соціальних мереж серед аудиторії віком від 30 до 65 років, що становить значну частину клієнтів клініки, зокрема мам, які дбають про здоров'я своїх дітей, і людей похилого віку. За даними останніх досліджень, Facebook активно використовується для пошуку послуг та рекомендацій, оскільки надає можливість створювати тематичні спільноти, залишати відгуки та обговорювати досвід користувачів [38].

Однією з ключових переваг впровадження комунікаційного каналу як Facebook є можливість ефективного використання функції кросспостингу, яка дозволяє дублювати контент із сторінки Instagram на Facebook. Це значно зменшує витрати часу та ресурсів на створення окремого контенту, оскільки публікації, створені для Instagram, можуть автоматично розміщуватись і на платформі Facebook [39]. Таким чином, Facebook не вимагатиме значних додаткових зусиль у розробці контенту, забезпечуючи при цьому розширення охоплення аудиторії.

Однак, при інтеграції Facebook до комунікаційної стратегії слід врахувати особливості аудиторії цієї платформи. Зокрема, Facebook здебільшого використовується людьми вікової категорії від 30 до 65 років, які можуть мати інші потреби та пріоритети порівняно з молодшою аудиторією Instagram. У зв'язку з цим для ефективної комунікації може виникнути необхідність створення додаткового контенту, орієнтованого саме на ці вікові групи.

Іншим оптимальним комунікаційним каналом, який варто запровадити, це TikTok. Ця соц. мережа стрімко завойовує популярність серед молодшої аудиторії віком від 18 до 35 років [40]. TikTok дозволяє створювати короткий відеоконтент, який не тільки демонструє результати лікування, але й розповідає про процеси, інноваційні підходи та переваги послуг клініки.

Використання TikTok як нового комунікаційного каналу для ТОВ «АРТСМАЙЛ» є важливим стратегічним рішенням, яке дозволить ефективно взаємодіяти з молодшою аудиторією та сприяти формуванню в неї свідомого ставлення до власного здоров'я. Молоді люди, які активно використовують TikTok, є потенційними клієнтами клініки, але часто не надають належної уваги

питанням стоматологічного здоров'я. Завдяки цьому можна популяризувати ідею регулярного догляду за зубами та робити акцент на тому, що естетична та функціональна стоматологія є важливими елементами сучасного способу життя.

Окрім цього, стратегії контенту для TikTok та Instagram можна ефективно інтегрувати. Відеоконтент, створений для сторінки Instagram, може також використовуватися в TikTok, що зменшує витрати на створення додаткового матеріалу. Однак, при адаптації контенту для TikTok потрібно враховувати особливості цієї платформи. Зокрема, її алгоритми надають перевагу якісним, динамічним і регулярним публікаціям, тому необхідно підвищити якість відео, зосередитися на креативному підході до створення матеріалів і збільшити частоту постингу [41].

Крім того, зосередження на відеоконтенті для TikTok позитивно вплине й на сторінку клініки в Instagram. Формат коротких і цікавих відео, який є ефективним для підвищення залученості аудиторії, чудово працює в обох платформах. Висновок полягає в тому, що TikTok не тільки розширить присутність бренду ТОВ «АРТСМАЙЛ» у соціальних мережах, але й сприятиме підвищенню рівня взаємодії аудиторії, водночас вдосконалюючи комунікаційну стратегію клініки загалом.

Додатковим підтвердженням, чому варто обрати саме TikTok чи Facebook як помічні комунікаційні канали, є нижче представлений графік, який показує які соціальні мережі ефективні для побудови бренду (рис. 3.5).

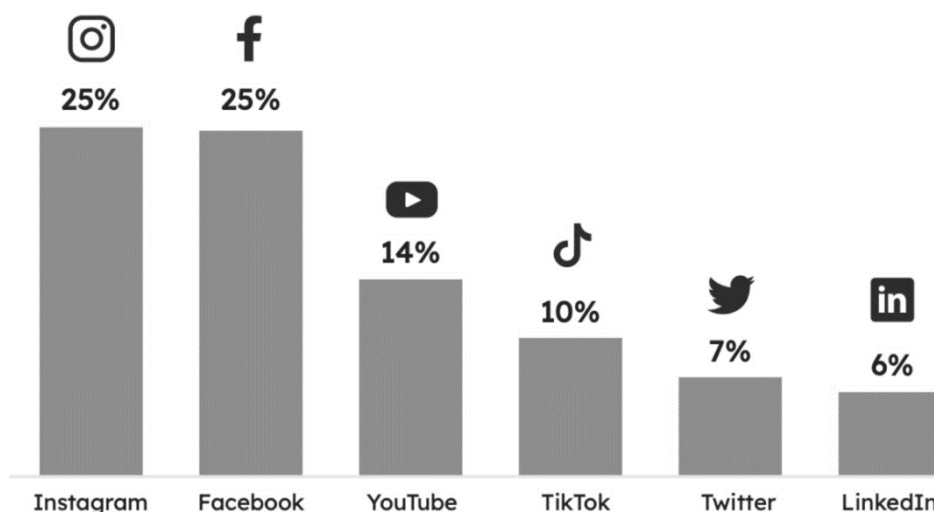


Рисунок 3.5 – Найбільш ефективні соціальні мережі для побудови бренду

Джерело: [42]

Розглядаючи представлені дані на графіку щодо ефективності різних платформ для побудови активної аудиторії в соціальних мережах, можна зробити висновок, що Facebook (25%) та TikTok (10%) є перспективними каналами комунікації для ТОВ «АРТСМАЙЛ». Вибір цих платформ обґрунтований їхньою популярністю серед користувачів та можливістю охоплення різних сегментів цільової аудиторії клініки.

Хочемо зазначити, що вибір Instagram як основного каналу комунікації залишається найбільш доцільним, враховуючи його популярність, гнучкі інструменти для просування та можливість створювати контент із високою залученістю. Своєю чергою, YouTube займає третю позицію у графіку з показником 14%, його використання для розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» є менш доцільним з кількох причин. Платформа орієнтована переважно на довготривалий відеоконтент, що вимагає значних ресурсів для створення, редагування та просування відео. Це може бути затратним як у фінансовому, так і в часовому аспекті для клініки на початковому етапі впровадження нових заходів.

Впровадження нових комунікаційних каналів, таких як TikTok чи Facebook, безумовно, є важливим етапом у вдосконаленні комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ». Однак, для забезпечення максимальної ефективності обраних каналів комунікації, необхідно також приділити увагу використанню таких важливих інструментів, як таргетована реклама та контент-планування.

Таргетована реклама є одним із найбільш результативних інструментів цифрового маркетингу, що дозволяє досягати чітко визначеної цільової аудиторії, враховуючи такі параметри, як вік, місцезнаходження, інтереси чи поведінкові характеристики. У випадку з ТОВ «АРТСМАЙЛ», таргетована реклама може стати ключовим інструментом для залучення нових клієнтів, особливо у соціальних мережах [43]. Наприклад, Facebook та Instagram надають потужні можливості для запуску рекламних кампаній, які можна адаптувати під кожен

сегмент аудиторії: від молоді, зацікавленої в естетичній стоматології, до старших клієнтів, для яких важливими є функціональність та економічність лікування.

Таргетована реклама також дозволяє ефективно розподіляти рекламний бюджет. На відміну від традиційної медійної реклами, яка часто має значні втрати через широке охоплення нерелевантної аудиторії, таргетинг забезпечує високу точність у виборі потенційних клієнтів. Це особливо важливо для локальних бізнесів, таких як ТОВ «АРТСМАЙЛ», де ключовим є охоплення мешканців певного регіону.

Ще однією важливою перевагою є аналітичні можливості, які надають платформи для управління рекламою. Інструмент Facebook Ads Manager дозволяє відстежувати ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу [44]. Це означає, що клініка може швидко коригувати свої стратегії, змінюючи рекламні макети, налаштування аудиторії чи бюджети, якщо початкові результати виявляться недостатньо ефективними.

Не менш важливим є те, що таргетована реклама забезпечує можливість персоналізації повідомлень. Для кожного сегмента аудиторії можуть бути створені окремі рекламні оголошення, які враховують їхні потреби, запити та поведінкові особливості [45]. Наприклад, для молодшої аудиторії у віці 25–35 років доцільно використовувати яскраві візуальні матеріали та наголошувати на естетичній складовій стоматологічних послуг, тоді як для старшої аудиторії можна акцентувати увагу на надійності, функціональності та довгостроковому результаті лікування.

Однак варто зазначити, що для успішного впровадження таргетованої реклами необхідно підвищити якість створюваного контенту. Рекламні оголошення повинні бути не лише естетично привабливими, але й інформативними та відповідати очікуванням цільової аудиторії. Крім того, для підвищення ефективності рекламних кампаній клініка має систематично працювати над аналізом їхньої результативності, щоб забезпечити постійне вдосконалення стратегії.

Контент-планування, у свою чергу, є інструментом, що дозволяє систематизувати та оптимізувати процес створення і публікації контенту. Наявність чітко структурованого контент-плану сприяє збереженню послідовності у комунікаціях, а також дозволяє ефективніше розподіляти ресурси команди. Для ТОВ «АРТСМАЙЛ» це означає можливість заздалегідь розробляти ключові повідомлення для кожного комунікаційного каналу, враховуючи особливості цільової аудиторії та специфіку обраних платформ.

При складанні контент-плану важливо враховувати кілька ключових особливостей:

- контент має відповідати запитам і очікуванням сегментів аудиторії;
- різні формати контенту мають різну ефективність залежно від обраного каналу комунікації;
- регулярність публікацій впливає на рівень залученості аудиторії;
- у контенті важливо враховувати актуальні тренди та події;
- контент-планування має базуватися на аналізі попереднього досвіду;
- контент має бути не лише інформативним, а й інтерактивним [46].

Контент-планування – це не лише план створення медіаматеріалів, а й стратегічний інструмент для формування взаємодії з аудиторією. З урахуванням вищезазначених особливостей, клініка ТОВ «АРТСМАЙЛ» зможе ефективніше комунікувати зі своєю цільовою аудиторією, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

За сказаного раніше впливає, запропоновані комунікаційні канали та інструменти гармонійно інтегруються в загальну стратегію розвитку бренду ТОВ «АРТСМАЙЛ», сприяючи підвищенню ефективності взаємодії з цільовою аудиторією та формуванню довгострокової лояльності клієнтів. Зокрема, впровадження додаткових платформ, таких як Facebook і TikTok, дозволяє охопити ширший спектр цільової аудиторії, враховуючи специфіку кожної соціальної мережі та адаптуючи контент відповідно до інтересів і поведінкових характеристик різних груп споживачів. Facebook стане ефективним інструментом для комунікації з аудиторією віком від 30 до 65 років завдяки можливості

кросспостингу з Instagram, що мінімізує витрати часу та ресурсів на створення контенту. Водночас TikTok сприятиме залученню молодшої аудиторії, розвиваючи їх свідоме ставлення до здоров'я зубів через формати відеоконтенту.

Інтеграція таких інструментів, як таргетована реклама та контент-планування, забезпечує підвищення ефективності використання цих каналів. Таргетована реклама дозволяє не лише охопити більшу аудиторію, але й адаптувати повідомлення під конкретні потреби кожного сегмента, сприяючи збільшенню конверсії. Контент-планування, у свою чергу, забезпечує послідовність і системність у комунікації бренду, створюючи чітку структуру взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому запропонована модель розширення каналів і вдосконалення інструментів дозволяє реалізувати загальну мету комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».

3.2 Розробка механізму внутрішньої та зовнішньої комунікації ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Для ТОВ «АРТСМАЙЛ», як для клініки, що працює у сфері стоматологічних послуг, аспекти внутрішньої та зовнішньої комунікації відіграють вирішальну роль у побудові довіри з боку клієнтів та формуванні позитивного іміджу. Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх комунікацій полягає у тому, що якісна організація внутрішніх процесів безпосередньо впливає на те, як підприємство презентує себе клієнтам та взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Особливе значення це питання набуває в умовах сучасної висококонкурентної ринкової ситуації, коли навіть незначні недоліки у внутрішніх комунікаціях можуть негативно відобразитися на якості послуг й інформаційній прозорості. ТОВ «АРТСМАЙЛ» стикається з низкою викликів у цій площині, зокрема, з проблемою відсутності оперативного оновлення сайту через недостатньо налагоджену систему внутрішньої комунікації.

Внутрішня комунікація, як механізм обміну інформацією, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства, має вирішальний вплив на зовнішню комунікацію [47]. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує своєчасність та достовірність інформації, яку організація надає своїм клієнтам та партнерам. У випадку ТОВ «АРТСМАЙЛ» проблеми в цьому напрямку, такі як затримка оновлення інформації на офіційному сайті, демонструють прямий вплив внутрішніх недоліків на зовнішні процеси.

Однією з головних причин цієї проблеми є недостатня координованість між адміністрацією клініки та ІТ-фахівцем, відповідальним за технічне обслуговування сайту. Наприклад, інформація про оновлення цін на послуги, складу лікарів чи впровадження нових послуг передається із затримкою. Відсутність чітко визначених процедур передачі даних і регулярного контролю за їх виконанням призводить до того, що клієнти отримують застарілу або неповну інформацію. Це, у свою чергу, негативно впливає на репутацію клініки, оскільки сучасні споживачі очікують прозорості та швидкого доступу до актуальної інформації.

Одним із найбільш відомих кейсів, пов'язаних із проблемами внутрішньої комунікації, є історія компанії Toyota під час кризи якості автомобілів у 2009–2010 роках. Компанія зіткнулася з серйозними проблемами у внутрішніх комунікаційних процесах, що негативно вплинули на її зовнішню репутацію та довіру клієнтів.

Проблема виникла через те, що співробітники на різних рівнях компанії не передавали вчасно важливу інформацію щодо дефектів у конструкції педалі. Інженери, які першими помітили проблему, не мали можливості оперативно повідомити про неї керівництву через складну ієрархію внутрішніх зв'язків та недостатню відкритість комунікацій. У свою чергу, керівництво, навіть отримавши окремі сигнали про потенційні ризики, не поспішало реагувати, щоб уникнути фінансових витрат на відкликання автомобілів.

Через таку неефективність внутрішньої комунікації дефекти не були вчасно усунені, і це призвело до масштабного зовнішнього скандалу. Дефекти

викликали небезпечні ситуації на дорогах, а масове відкликання понад 9 мільйонів автомобілів у всьому світі стало одним із найбільших у історії автомобільної індустрії. Це підірвало репутацію бренду Toyota як символу надійності та якості, що відобразилося на падінні продажів і втраті довіри клієнтів.

Toyota усвідомила, що основною причиною кризи стала не лише технічна помилка, але й неефективна внутрішня комунікація. Для вирішення цієї проблеми компанія впровадила ряд важливих змін:

1. Реформа комунікаційної структури. Toyota переглянула ієрархічну модель управління, зробивши її більш гнучкою. Було створено канали для швидкого обміну інформацією між різними рівнями працівників, включаючи прямий доступ інженерів до керівництва.

2. Запровадження нової політики прозорості. Компанія почала заохочувати працівників повідомляти про будь-які проблеми, навіть якщо вони здавалися незначними. Це включало регулярні зустрічі та інтерактивні сесії, де обговорювалися можливі ризики для якості продукції.

3. Підсилення зовнішньої комунікації. Щоб відновити довіру клієнтів, Toyota відкрито визнала свої помилки і запустила глобальну PR-кампанію, яка демонструвала зусилля компанії з підвищення якості та надійності автомобілів.

Кейс Toyota демонструє, наскільки критичною може бути роль внутрішньої комунікації для забезпечення якісної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема клієнтами. Урок цієї історії полягає в тому, що прозорість, швидкість передачі інформації та ефективна організація внутрішніх комунікацій безпосередньо впливають на сприйняття компанії зовні. Для ТОВ «АРТСМАЙЛ» цей приклад є нагадуванням про те, що налагодження внутрішніх процесів може стати запорукою успіху зовнішніх комунікацій.

З урахуванням кейсу Toyota, у ТОВ «АРТСМАЙЛ» доцільно впровадити інструменти, які сприятимуть покращенню внутрішньої комунікації, а саме корпоративний чат із залученням усіх співробітників та регулярні щомісячні зустрічі ключових працівників.

На сьогоднішній день у ТОВ «АРТСМАЙЛ» вже існує корпоративний чат, але він охоплює лише адміністративний відділ та медичний персонал. Водночас керівник клініки та ІТ-відділ залишаються поза цим каналом комунікації, що створює певні бар'єри у передачі інформації. Такий підхід уповільнює процес вирішення нагальних питань, а також створює ризики втрати інформації через відсутність централізованого доступу.

Для усунення цієї проблеми пропонується створити окремий загальний чат, де кожен співробітник зможе писати повідомлення, які будуть доступні для читання всьому персоналу. Цей чат стане ефективним інструментом для швидкого інформування про зміни в роботі клініки, оперативного вирішення технічних питань та координації поточних задач.

Ще одним важливим елементом удосконалення внутрішньої комунікації є впровадження регулярних щомісячних зустрічей ключових працівників. Для цього пропонується залучити управляючу клініки, головного адміністратора та головного лікаря, а за необхідності – інших співробітників. Ці зустрічі повинні бути спрямовані на аналіз виконання поставлених завдань та планування майбутніх цілей.

Такі регулярні зустрічі дозволять кожному відділу клініки краще розуміти загальну стратегію роботи підприємства, а також забезпечать прозорість процесу прийняття рішень. Наприклад, під час таких зібрань можна оцінювати результати маркетингових кампаній чи вирішувати технічні питання, що стосуються роботи ІТ-відділу. Це також дозволить зменшити випадки непорозумінь між відділами та уникнути дезінформації клієнтів.

Хочемо додати, що в умовах виявленої проблеми неоперативного оновлення сайту, одним із ключових кроків до її вирішення є призначення відповідальних осіб за своєчасне інформування ІТ-відділу про зміни, які необхідно внести на сайт. Адміністративний персонал повинен проінформувати керівника клініки, який напряду контактує з ІТ-відділом та відповідає за наповнення сайту. Це дозволить уникнути ситуацій, коли дані не передаються або

передаються з великим запізненням, що прямо впливає на довіру клієнтів до клініки.

Також доцільно запровадити чіткі дедлайни для внесення змін на сайт. Наприклад, інформацію про зміни в роботі клініки слід передавати ІТ-відділу не пізніше ніж за один робочий день після прийняття відповідного рішення, а ІТ-відділ, у свою чергу, має внести зміни у зазначені терміни. Чітке визначення дедлайнів сприятиме підвищенню відповідальності всіх учасників процесу та дозволить відстежувати якість виконання обов'язків співробітниками. У разі затримки або невиконання задач буде легше ідентифікувати, який саме відділ або співробітник не виконав свою частину роботи.

Нові зміни у внутрішній комунікації ТОВ «АРТСМАЙЛ» безпосередньо спрямовані на виконання трьох ключових завдань: інформування, залученість та отримання зворотного зв'язку [48]. Вони забезпечать злагоджену взаємодію між відділами, що позитивно вплине як на внутрішній клімат клініки, так і на ефективність зовнішньої комунікації. Інформування стане значно ефективнішим завдяки призначенню відповідальних осіб за передачу інформації між відділами. Залученість персоналу також буде забезпечена через функціонування загального чату, який стане майданчиком для обміну інформацією та взаємодії між співробітниками. Отримання зворотного зв'язку буде реалізовано через запровадження щомісячних зустрічей, на яких обговорюватимуться ключові підсумки роботи клініки та плани на наступний період.

Таким чином, запропоновані зміни у внутрішній комунікації не лише усувають існуючі проблеми, але й забезпечують виконання трьох основних завдань, які є фундаментом успішної взаємодії всередині підприємства.

Враховуючи попередній аналіз, пропонуємо такий механізм зовнішньої комунікації:

- взаємодію з клієнтами через різні платформи;
- систему збору зворотного зв'язку (опитування, онлайн-відгуки);
- підтримку клієнтів у соціальних мережах та через телефонні дзвінки.

Повторимось, перш за все, пропонується розширити набір комунікаційних платформ. ТОВ «АРТСМАЙЛ» продовжує активно використовувати сайт та Instagram як основні канали взаємодії з клієнтами. Проте, для розширення охоплення аудиторії, доцільно інтегрувати Facebook і TikTok. Facebook є оптимальним для комунікації з клієнтами вікової категорії 30–65 років, які часто обирають цей канал для отримання інформації. Завдяки функції кросспостингу значна частина контенту з Instagram може бути легко адаптована для Facebook, що мінімізує витрати на створення окремих матеріалів. У свою чергу, TikTok спрямований на молодшу аудиторію. Він допоможе не лише привчити молодь дбати про здоров'я, але й побудувати новий імідж бренду через цікавий відеоконтент. Це вимагає створення якісного відео та збільшення частоти публікацій, проте TikTok має високий потенціал залучення.

Другим важливим елементом зовнішньої комунікації є система збору зворотного зв'язку від клієнтів. Пропонується запровадити опитування на сайті та в соціальних мережах, а також активніше залучати клієнтів до написання онлайн-відгуків. Для стимулювання відгуків можна використовувати інструменти лояльності, наприклад, дарувати знижку 5% на наступний візит за залишений відгук. Такий підхід формує позитивний імідж клініки серед потенційних пацієнтів, які шукають інформацію про послуги. Водночас збір відгуків дозволить клініці ідентифікувати слабкі місця у наданні послуг і оперативно реагувати на проблеми.

Особливу увагу слід приділити підтримці клієнтів після надання послуг. Наприклад, у випадках складного лікування, як-от видалення зубів мудрості, доцільно організувати систематичний зв'язок із пацієнтом. Адміністратори клініки можуть телефонувати або писати клієнтам через соціальні мережі, цікавлячись їхнім станом, пропонуючи запис на консультацію, якщо виникли якісь питання чи дискомфорт.

Для забезпечення узгодженості, оперативності та злагодженості процесів було розроблено схему інформаційних потоків, яка відображає взаємодію між основними учасниками комунікаційного процесу (рис. 3.6). Схема ілюструє, як

вхідна інформація надходить від клієнтів до адміністрації, передається до відповідних відділів, і як результат роботи цих підрозділів у вигляді вихідної інформації відображається на цифрових платформах — сайті та соціальних мережах. Також у схемі враховано важливість зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє оперативно адаптувати процеси та вдосконалювати комунікацію. Описана схема демонструє тісний зв'язок між усіма учасниками комунікаційного процесу.

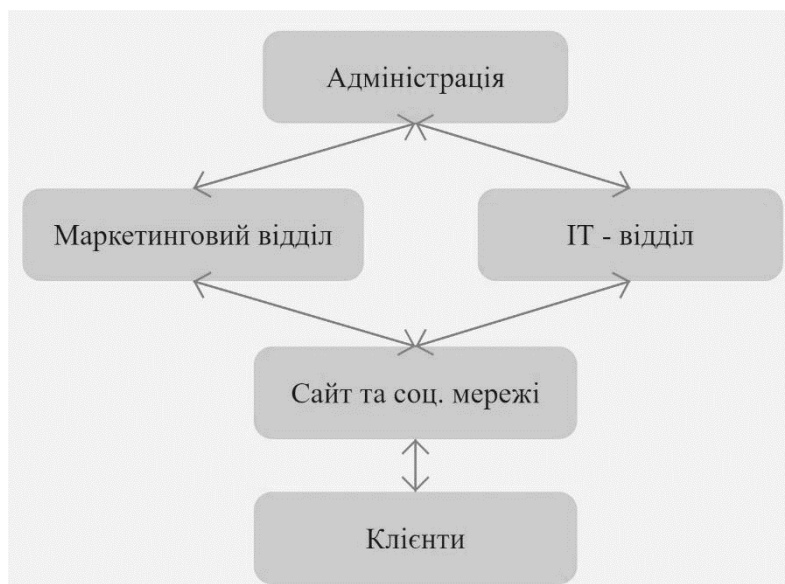


Рисунок 3.6 – Схема механізму зовнішньої та внутрішньої комунікацій

Джерело: складено автором

Інтеграція внутрішньої та зовнішньої комунікації є ключовим елементом успішної діяльності ТОВ «АРТСМАЙЛ», оскільки саме цей підхід забезпечує узгодженість усіх комунікаційних процесів і підвищує загальну ефективність роботи підприємства. Внутрішня комунікація формує основу для зовнішньої, адже її якість безпосередньо впливає на те, як клініка доносить свої повідомлення до цільової аудиторії.

Чітка та прозора внутрішня комунікація дозволяє забезпечити єдине розуміння корпоративних цінностей, цілей і ключових повідомлень серед співробітників. Це особливо важливо для підтримки узгодженості між тим, що клініка обіцяє клієнтам через зовнішні канали, і тим, як ці обіцянки виконуються на практиці.

Крім того, інтеграція внутрішньої та зовнішньої комунікації дозволяє створювати більш ефективні зовнішні повідомлення, які краще відповідають реальним можливостям та цінностям клініки. Наприклад, зворотний зв'язок від клієнтів, отриманий через онлайн-опитування чи відгуки, може передаватися до внутрішніх структур для вдосконалення послуг. У свою чергу, результат таких змін можна транслювати в зовнішніх комунікаціях через соціальні мережі чи сайт, демонструючи клієнтоорієнтованість компанії.

Таким чином, інтеграція внутрішньої та зовнішньої комунікації — це не лише механізм підвищення ефективності роботи підприємства, а й спосіб створення єдиного інформаційного простору, що гарантує узгодженість усіх повідомлень. Це дозволяє ТОВ «АРТСМАЙЛ» демонструвати цілісність свого бренду, ефективно реагувати на запити клієнтів і досягати високих результатів як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності.

3.3 Сценарії розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» при впровадженні розробленої комунікаційної стратегії

Розробка та впровадження вдосконаленої комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» є необхідним кроком для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією. Однак, для успішної реалізації цієї стратегії важливо передбачити можливі сценарії розвитку компанії з урахуванням різних факторів.

Сценарний підхід дозволяє оцінити, як саме впровадження нових комунікаційних каналів, інструментів і механізмів вплине на діяльність клініки, її прибутковість, рівень залученості клієнтів та задоволення потреб різних цільових аудиторій. У процесі планування сценаріїв важливо зосередитися на трьох основних напрямках: оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії розвитку[49]. Кожен із цих сценаріїв відображатиме різні умови впровадження

комунікаційної стратегії, ступінь успішності заходів та можливі виклики, з якими може зіткнутися ТОВ «АРТСМАЙЛ».

Перед оцінкою можливих сценаріїв розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» при впровадженні розробленої комунікаційної стратегії вважаємо за потрібне провести PEST-аналіз зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) (табл.3.2).

PEST-аналіз є обов'язковим етапом для обґрунтування різних сценаріїв, оскільки він допомагає виявити ключові можливості та загрози для підприємства, які залежать від зовнішніх умов, що не контролюються організацією. Результати аналізу стануть базою для формування оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв розвитку, адже кожен із них потребує чіткого обґрунтування можливостей реалізації в конкретному зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Фактор	Опис фактору	Значимість фактора, вага 1-3	Оцінка впливу фактора, «+/-»	Вплив фактора на стратегію
Політичні (P)	Зміни у медичному законодавстві примушує адаптуватись до нових вимог до ліцензування та стандартів якості.	3	-	-3
	Податкове регулювання веде за собою можливе підвищення податкового навантаження на бізнес.	2	-	-2
	Військовий стан приводить до ризиків безпеки та зміни у роботі підприємств.	3	-	-3
Економічні (E)	Інфляція та падіння купівельної спроможності населення призводить до зменшення попиту.	3	-	-3
	Конкурентний тиск викликає потребу у диференціації послуг та унікальній пропозиції для клієнтів.	2	-	-2
	Коливання валютного курсу призводить подорожчання обладнання та матеріалів.	2	-	-2
Соціальні (S)	Цифровізація суспільства веде за собою зростання активності у соцмережах, що служать інструментом залучення клієнтів.	2	+	+2
	Старіння населення означає зростання потреби у функціональному лікуванні зубів.	3	+	+3

Технологічні (Т)	Впровадження нових технологій (3D-сканери, цифрові моделі зубів) призведе до підвищення якості лікування.	3	+	+3
	Технологічні рішення часто залежать від зовнішніх постачальників.	2	-	-2
	Автоматизація процесів спричинить оптимізацію внутрішніх та зовнішніх процесів клініки.	2	+	+2
	Розвиток SEO-технологій для покращення позицій сайту у пошукових системах.	1	+	+1

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

PEST-аналіз продемонстрував як виклики, так і можливості для ТОВ «АРТСМАЙЛ» у сучасному зовнішньому середовищі. Політичні та економічні фактори створюють додаткові ризики, особливо у воєнний час, тоді як соціальні та технологічні тенденції відкривають нові перспективи для розвитку. Для успішного впровадження комунікаційної стратегії клініка повинна адаптуватися до змін, орієнтуватися на технологічні нововведення та активно використовувати цифрові платформи для взаємодії з цільовою аудиторією.

Впровадження розробленої комунікаційної стратегії, яка враховує сучасні тенденції та потреби цільової аудиторії, може стати ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності клініки в умовах мінливого середовища. Далі розглянемо три сценарії розвитку клініки, першим з яких є оптимістичний сценарій, що передбачає найсприятливіші умови для реалізації стратегії.

Оптимістичний сценарій передбачає 70-100% рівень впровадження розробленої комунікаційної стратегії за умови сприятливого зовнішнього середовища та активної внутрішньої готовності клініки до змін. У цьому випадку ТОВ «АРТСМАЙЛ» отримає можливість максимально використати всі запропоновані комунікаційні канали та інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності:

1. Завдяки додаванню нових платформ, таких як Facebook і TikTok, у поєднанні з активним використанням Instagram та сайту клініки, ТОВ «АРТСМАЙЛ» значно збільшить охоплення своєї цільової аудиторії.

Використання функції кроспостингу та контент-планування дозволить мінімізувати витрати часу та ресурсів на створення контенту.

2. Використання таргетованої реклами в соціальних мережах забезпечить точне охоплення ключових сегментів аудиторії. Це дозволить не лише привернути увагу до послуг клініки, але й підвищити кількість заявок на лікування та естетичні процедури. Точна настройка рекламних кампаній з урахуванням географічних та демографічних особливостей клієнтів сприятиме зростанню кількості нових пацієнтів.

3. У межах реалізації стратегії буде запроваджено новий механізм внутрішньої комунікації, що забезпечить швидке та чітке інформування всіх відділів клініки. Впровадження корпоративного чату та регулярних зустрічей підвищить рівень оперативності у вирішенні питань. Покращена внутрішня комунікація стане основою для узгодженої зовнішньої комунікації, що забезпечить клієнтам своєчасне та актуальне інформування про послуги клініки.

4. Завдяки активному залученню нових клієнтів через таргетовану рекламу та нові канали комунікації, а також утриманню наявних клієнтів за рахунок якісного обслуговування та персоналізованої взаємодії, ТОВ «АРТСМАЙЛ» зможе збільшити обсяги наданих послуг. Це, своєю чергою, забезпечить стабільне зростання доходів клініки та підвищення її рентабельності.

Реалістичний сценарій передбачає поступове впровадження нових комунікаційних інструментів та каналів на рівні 35-70%, з урахуванням фінансових, часових та організаційних обмежень, а також можливих викликів, визначених у PEST-аналізі. Цей сценарій є найбільш вірогідним у коротко- та середньостроковій перспективі та базується на реалістичній оцінці зовнішнього середовища.

1. В умовах інфляції, падіння купівельної спроможності населення та коливання валютного курсу, що були визначені як загрози в PEST-аналізі, ТОВ «АРТСМАЙЛ» може зіткнутися з фінансовими обмеженнями на реалізацію всіх запропонованих заходів одночасно. Тому впровадження нових каналів комунікації (Facebook та TikTok) та інструментів (таргетована реклама, контент-

планування) відбуватиметься поетапно. На першому етапі доцільно сконцентруватися на найбільш доступних і економічно вигідних рішеннях, таких як оптимізація роботи існуючих каналів (Instagram і сайт клініки). Паралельно можна почати інтеграцію Facebook, використовуючи кроспостинг із контентом, що вже готується для Instagram. Це дозволить мінімізувати витрати на створення унікального контенту й забезпечити охоплення додаткової аудиторії.

2. Поступове впровадження таргетованої реклами буде обмежено невеликим бюджетом на першому етапі, що не дозволить охопити всі цільові групи. Основна увага буде зосереджена на ключових сегментах: молодих жінках віком 25-45 років, які цікавляться естетичними послугами, та мамах із дітьми, яким можна просувати педіатричну стоматологію. Для людей старшого віку буде адаптовано рекламні кампанії через Facebook, що відповідає їхній активності в цій соціальній мережі.

3. TikTok як новий канал комунікації буде впроваджуватися частково, враховуючи виклики. У зв'язку з потребою у створенні відеоконтенту, який вимагає високої якості та частоти публікацій, на початковому етапі TikTok буде використовуватися як додатковий канал для перепосту відео з Instagram.

4. Наявні організаційні проблеми, такі як недостатньо ефективна внутрішня комунікація та відсутність оперативного оновлення сайту, можуть гальмувати реалізацію стратегії.

Таким чином, реалістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» базується на поетапному впровадженні нових каналів і інструментів з урахуванням фінансових, часових та організаційних обмежень. Зосередження на пріоритетних сегментах аудиторії та раціональне використання ресурсів дозволять досягти поступових позитивних змін у комунікаційній стратегії, навіть за наявності зовнішніх викликів.

Песимістичний сценарій передбачає мінімальне впровадження нових заходів (0-35%) або їх повне ігнорування, що може статися у разі збереження існуючих проблем та зовнішніх викликів. У такому випадку ТОВ «АРТСМАЙЛ»

ризикуює зіткнутися з негативними наслідками, які безпосередньо вплинуть на конкурентоспроможність, фінансові показники та позицію на ринку.

1. Відсутність ефективної внутрішньої комунікації, яка вже проявилася у неоперативному оновленні сайту та неузгодженості між адміністрацією, IT-відділом та медичним персоналом, продовжуватиме перешкоджати впровадженню змін. Неefективний обмін інформацією призводить до затримок у коригуванні важливих даних. У довгостроковій перспективі це призведе до втрати значної частини клієнтів на користь конкурентів.

2. Згідно з проведеним PEST-аналізом, збереження нестабільної економічної ситуації може зменшити попит на стоматологічні послуги. У таких умовах відсутність активної комунікаційної стратегії та використання лише обмежених каналів, таких як Instagram і сайт, призведе до зниження потоку клієнтів. Особливо критично це вплине на середньостатистичну українську родину, яка почне обирати більш доступні клініки з прозорою комунікацією про ціни та послуги.

3. Технологічні фактори, зокрема впровадження нових інструментів залишаються невикористаними у разі відсутності інвестицій і стратегічного планування. Збереження застарілих підходів до зовнішньої комунікації, як-от відсутність таргетованої реклами чи кроссплатформного контенту, призведе до втрати важливих цільових сегментів.

4. У разі збереження обмеженої кількості комунікаційних каналів клініка не зможе охопити потенційну аудиторію. Відсутність таргетованої реклами, а також слабкий контент-план і відеоконтенту знизять залученість аудиторії в Instagram та зменшать конверсію відвідувачів сторінки у реальних клієнтів. Поступове зниження активності на сторінці призведе до втрати присутності в інформаційному полі та послаблення позицій бренду.

Таким чином, песимістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» передбачає збереження стагнації через невпровадження необхідних змін у комунікаційній стратегії. Відсутність нових каналів комунікації, інструментів

просування та внутрішніх реформ ускладнить можливість адаптації клініки до викликів зовнішнього середовища, визначених у PEST-аналізі.

Аналіз сценаріїв розвитку комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» дозволяє охарактеризувати методом експертних оцінок та на основі досліджених джерел, які деякі з них є прикладами впровадження комунікаційної стратегії в подібні підприємницькі структури, потенційні результати впровадження запропонованих заходів у різних умовах. Визначені оптимістичний, реалістичний і песимістичний сценарії демонструють, як рівень реалізації стратегії може вплинути на ключові показники ефективності, зокрема прибуток, залученість клієнтів і впізнаваність бренду. Для глибшого аналізу взаємозв'язку між рівнем впровадження заходів і прогнозованими результатами була розроблена матриця залежностей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця залежності результатів від рівня впровадження заходів, %

Рівень впровадження заходів	Приріст прибутку	Зростання залученості клієнтів	Підвищення впізнаваності бренду
70–100% (оптимістичний сценарій)	13-18	25-30	20-28
35–70% (реалістичний сценарій)	7-12	15-22	10-18
0–35% (песимістичний сценарій)	2-5	5-10	5-8

Джерело: складено автором на основі [49, 50, 51, 52, 53]

Хочемо зазначити, що реалізація запропонованої комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» значною мірою залежить від ефективного використання наявних ресурсів та злагодженої роботи всього персоналу клініки. Будь-які зміни, особливо ті, що стосуються комунікаційних процесів, потребують як фінансових, так і часових інвестицій. Залучення нових каналів комунікації, таких як Facebook і TikTok, впровадження таргетованої реклами та покращення внутрішньої комунікації не можуть відбуватися хаотично. Успіх впровадження безпосередньо залежить від готовності персоналу до співпраці, чіткої організації робочих процесів та належного розподілу завдань між ключовими відділами.

Таким чином, висока ефективність впровадження комунікаційної стратегії можлива лише за умови синергії зусиль усіх учасників процесу та належного використання ресурсів. Злагоджена робота персоналу, прозора внутрішня комунікація та стратегічне планування ресурсів забезпечать досягнення ключових цілей клініки.

РОЗДІЛ 4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АРТСМАЙЛ» ЗАВДЯКИ РОЗРОБЛЕНІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ

4.1 Обґрунтування заходів з впровадження комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ»

Впровадження нової комунікаційної стратегії для ТОВ «АРТСМАЙЛ» є важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності клініки на сучасному ринку стоматологічних послуг. Умови високої конкуренції, зміни в уподобаннях споживачів та розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств адаптації та впровадження нових підходів до взаємодії з клієнтами. Оптимізація комунікаційної стратегії спрямована на вирішення виявлених проблем і недоліків, що дозволить клініці покращити ефективність взаємодії з аудиторією, розширити охоплення потенційних клієнтів і зміцнити позиції на ринку.

Основною метою впровадження нової стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Очікується, що нова стратегія сприятиме розширенню цільової аудиторії за рахунок впровадження додаткових каналів, таких як

Facebook і TikTok. Використання цих платформ дозволить охопити як молодшу аудиторію, так і старші вікові групи, створюючи довгострокові зв'язки з клієнтами. Крім того, активне просування в соціальних мережах через відеоконтент і таргетовану рекламу дозволить підвищити впізнаваність бренду та створити позитивний імідж клініки.

Важливим аспектом є також зміцнення лояльності клієнтів. Для цього буде впроваджена система збору зворотного зв'язку через відгуки та опитування, а також програми лояльності, що стимулюватимуть клієнтів залишати відгуки та рекомендувати клініку іншим. Залучення аудиторії буде підвищено завдяки інтерактивному контенту, регулярним публікаціям і акценту на відео з лікарями, що формуватиме довіру до фахівців клініки. Одночасно буде вдосконалено внутрішню комунікацію, що передбачає створення корпоративного чату для швидкого обміну інформацією між адміністрацією, маркетинговим відділом, IT-фахівцями та медичним персоналом. Регулярні зустрічі ключових співробітників сприятимуть кращій координації роботи та плануванню завдань, забезпечуючи ефективність впровадження нових заходів.

Реалізація запропонованих змін допоможе сформувати сучасний імідж ТОВ «АРТСМАЙЛ» як стоматологічної клініки, що відповідає сучасним стандартам комунікації та задовольняє потреби цифрової епохи. Вдосконалення зовнішніх і внутрішніх процесів дозволить не лише залучити нові сегменти клієнтів, а й підвищити якість обслуговування та створити стійку конкурентну перевагу на ринку. Запропонована стратегія враховує результати аналізу поточного стану клініки, тенденції галузі та особливості цільової аудиторії, що гарантує її адаптивність до сучасних умов ринку та сприятиме довгостроковому розвитку клініки.

Пріоритетність заходів визначається на основі кількох критеріїв: їхнього впливу на загальну конкурентоспроможність клініки, ступеня складності реалізації, необхідних фінансових та часових витрат, а також потенційної ефективності в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Особливу увагу приділено впровадженню нових каналів комунікації (Facebook, TikTok) та

інструментів цифрового маркетингу, таких як таргетована реклама і контент-планування. Ці заходи спрямовані на розширення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та покращення рівня залученості клієнтів.

Поєднання традиційних і цифрових інструментів комунікації забезпечить стійкий розвиток ТОВ «АРТСМАЙЛ», а також створить основу для постійного вдосконалення та масштабування маркетингових зусиль.

Далі буде представлена таблиця з характеристикою пріоритетності кожного із запропонованих заходів, яка допоможе систематизувати та обґрунтувати черговість їх реалізації (табл. 4.1). Це дозволить визначити, які кроки слід впроваджувати в першу чергу для досягнення найбільш значущих результатів у процесі розвитку комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ».

Таблиця 4.1 – Характеристика впливу та доступності кожного заходу

Канал/інструмент	Вплив	Доступність
Facebook	Цей канал має середній вплив, оскільки Facebook частіше використовується старшою аудиторією (30-65 років), яка не є основною для ТОВ «АРТСМАЙЛ». Проте інтеграція Facebook через кросспостинг з Instagram з мінімальними зусиллями може покращити охоплення аудиторії.	Легкий у реалізації завдяки функції кросспостингу з Instagram. Не потребує значних додаткових ресурсів або нового контенту.
TikTok	TikTok має високий вплив через популярність серед молоді (18-34 роки), яка є однією з ключових аудиторій клініки. Він дозволяє залучити нових клієнтів, підвищити обізнаність про послуги клініки та посилити бренд.	Потребує створення унікального відеоконтенту, який вимагає часу, креативності та певних навичок. Алгоритми TikTok також потребують частішого постингу, що підвищує складність.
Таргетована реклама	Це інструмент із максимальним впливом, оскільки дозволяє точно налаштувати аудиторію, забезпечити високу конверсію та збільшити кількість клієнтів.	Незважаючи на високу ефективність, інструмент потребує значних фінансових ресурсів і роботи фахівця для налаштування кампаній.
Контент-планування	Планування контенту має стабілізаційний вплив, що	Найдоступніший інструмент. Його реалізація потребує

	дозволяє забезпечити регулярність і якість публікацій. Це покращує залученість аудиторії та формує довіру до бренду.	мінімальних витрат і може бути легко впроваджена маркетингологами чи адміністрацією клініки.
--	--	--

Джерело: складено автором

Варто також зазначити, що клієнт у сфері стоматологічних послуг має значний потенціал для формування довгострокового доходу підприємства. По-перше, стоматологічні послуги є базовою потребою для всіх вікових категорій населення, адже здоров'я ротової порожнини є важливою складовою загального стану здоров'я. Це робить стоматологічний бізнес стійким та перспективним навіть в умовах економічної нестабільності. По-друге, пацієнти, як правило, продовжують звертатися до тієї ж клініки, в якій вже проходили лікування. Фактор довіри та позитивного досвіду стимулює їх до повторних візитів, а також сприяє рекомендаціям клініки знайомим та родичам, що створює ефект «сарафанного радіо» і збільшує кількість нових звернень.

Економічний ефект від впровадження нових комунікаційних стратегій має потенціал до зростання в геометричній прогресії. Це пояснюється тим, що залучені на початкових етапах клієнти створюють стабільний потік доходів через повторні відвідування, а також за рахунок залучення нових клієнтів через рекомендації. Крім того, посилення присутності в цифрових каналах і оптимізація маркетингових інструментів сприятиме збільшенню кількості звернень і підвищенню конверсії з потенційних лідів у реальних клієнтів. Таким чином, кожен наступний місяць роботи з оновленою комунікаційною стратегією може забезпечувати не тільки стабільний ріст доходів, а й прогресивне масштабування результатів завдяки ефекту накопичення.

Впровадження запропонованих заходів для вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» потребує залучення різних видів ресурсів: фінансових, часових і людських. Ефективне планування витрат і ресурсів є необхідною умовою для досягнення поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності, впізнаваності бренду та залученості аудиторії.

Фінансові ресурси займають ключову позицію у процесі впровадження нових комунікаційних каналів і інструментів. Додавання Facebook як нового комунікаційного каналу потребує мінімальних витрат на налаштування сторінки та її ведення, оскільки основна частина контенту буде дублюватися з Instagram за допомогою функції кросспостингу. Тому очікується, що буде витрачатись 2000 грн на додаткову оплату наявному менеджеру по соціальним мережам за дублювання контенту та часткове створення нового контенту для аудиторії Facebook.

Запуск TikTok як нового комунікаційного каналу вимагає більш значних вкладень через необхідність створення відеоконтенту. Зокрема, витрати на розробку сценаріїв, зйомку та монтаж роликів складатимуть 10 000 грн на місяць. Враховуючи специфіку платформи, де основний акцент робиться на відеоформатах, потрібне також регулярне оновлення контенту з частотою не менше трьох публікацій на тиждень.

Використання таргетованої реклами передбачає бюджет у розмірі 10 000 грн на місяць. Ці кошти будуть розподілені між Facebook та Instagram для створення реклами, орієнтованої на різні сегменти цільової аудиторії. Даний інструмент дозволить збільшити кількість охоплень, залученості та потенційних клієнтів.

На організацію контент-планування буде витрачатись додатково 1 500 грн. Наявний менеджер по соціальним мережам повинен проводити аналіз потреб цільової аудиторії та враховувати комбінування різного типу контенту. Це забезпечить систематичне оновлення контенту, підготовку постів, написання текстів і створення графічних матеріалів.

Часові ресурси включають період підготовки до впровадження заходів, який становитиме від одного до двох місяців. За цей час необхідно створити контент, налаштувати рекламу та протестувати її ефективність. Після впровадження стратегія потребуватиме постійного супроводу та моніторингу.

Людські ресурси також відіграють важливу роль у реалізації заходів. Для підтримки ефективної роботи нових каналів потрібно залучити відеомейкера для

створення контенту та ведення акаунту TikTok, таргетолога для налаштування та моніторингу результатів рекламних кампаній. Крім того, адміністрація клініки повинна активно брати участь у зборі зворотного зв'язку від клієнтів і взаємодії з ними.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та реалістичними для впровадження з точки зору ресурсів. Очікується, що вони сприятимуть не лише зростанню кількості клієнтів, але й підвищенню впізнаваності бренду, що в перспективі забезпечить стабільний приріст доходів і конкурентоспроможності ТОВ «АРТСМАЙЛ».

4.2 Способи покращення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» за різних сценаріїв розвитку

Успішне впровадження комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» значною мірою залежить від рівня її реалізації та зовнішніх умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати процесу змін. З огляду на три розглянуті сценарії розвитку – оптимістичний, реалістичний і песимістичний – у цьому підрозділі пропонуються заходи для покращення стратегії, адаптовані до різних умов. Розробка варіативних підходів дозволяє забезпечити гнучкість та ефективність комунікаційних рішень у довгостроковій перспективі, враховуючи поточні виклики та можливості ринку.

Оптимістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» передбачає 70–100% рівень впровадження розробленої комунікаційної стратегії за умов сприятливого зовнішнього середовища, активної внутрішньої готовності до змін і достатнього обсягу ресурсів. У такому сценарії клініка має можливість реалізувати весь комплекс запропонованих заходів, що забезпечить її конкурентоспроможність, зростання лояльності клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

Одним із ключових напрямків удосконалення стратегії в оптимістичному сценарії є повноцінна інтеграція нових комунікаційних каналів, таких як Facebook і TikTok. Розширення присутності клініки в цих платформах дозволить охопити різні вікові групи та підвищити ефективність взаємодії з аудиторією.

У межах оптимістичного сценарію також пропонується активне використання таргетованої реклами для просування контенту на нових платформах. Це дозволить залучити потенційних клієнтів із відповідними інтересами та потребами, а також ефективно сегментувати аудиторію за демографічними та поведінковими характеристиками. Особливу увагу слід приділити тестуванню рекламних кампаній, аналізу їхньої ефективності та поступовій оптимізації бюджетів для досягнення максимального результату.

Ще одним важливим заходом є розробка системного контент-планування. У рамках оптимістичного сценарію планування має включати створення якісного відеоконтенту для соціальних мереж, що сприятиме підвищенню залученості аудиторії та формуванню емоційного зв'язку з брендом. Контент має охоплювати різні категорії: інформаційні пости про послуги клініки, освітні матеріали про догляд за зубами, відгуки клієнтів, відео з лікарями та процесами лікування, а також розважальні ролики для залучення нових підписників. Такий підхід забезпечить комплексне охоплення потреб аудиторії та підвищить активність на сторінках клініки.

Оптимістичний сценарій також передбачає активне впровадження механізмів зворотного зв'язку. Крім того, важливою частиною покращення стратегії є моніторинг відгуків і реагування на них у реальному часі, що підвищить задоволеність клієнтів і допоможе зменшити ризики негативних коментарів.

У межах оптимістичного сценарію важливо також посилити внутрішню комунікацію для забезпечення злагодженої роботи команди. Запровадження корпоративного чату для обміну інформацією між відділами, регулярних нарад і зустрічей ключових працівників дозволить оперативно реагувати на зміни в комунікаційній стратегії та вчасно коригувати її реалізацію.

Таким чином, оптимістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» базується на комплексному підході до вдосконалення комунікаційної стратегії. Його реалізація передбачає активне використання нових каналів комунікації, таргетованої реклами, створення системного контент-планування та впровадження механізмів зворотного зв'язку. Водночас посилення внутрішньої комунікації сприятиме забезпеченню ефективності процесів управління та оперативності в ухваленні рішень.

Реалістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» передбачає поступове впровадження нових інструментів та каналів комунікації на рівні 35–70% із врахуванням обмежень. Цей сценарій є найбільш імовірним у коротко- та середньостроковій перспективі, оскільки базується на реалістичній оцінці зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. Його основна мета — підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією шляхом оптимізації наявних ресурсів і поступового розвитку нових напрямків комунікації.

Одним із ключових кроків у межах цього сценарію є активізація роботи з існуючими комунікаційними каналами, такими як сайт та Instagram. Особливу увагу слід приділити регулярному оновленню інформації на сайті, щоб підтримувати його актуальність і підвищувати довіру клієнтів. Для цього варто чітко визначити відповідальних осіб за контроль і внесення оновлень, а також впровадити систему нагадувань і дедлайнів для внесення змін. Крім того, для підвищення ефективності Instagram-сторінки пропонується збільшити кількість відеоконтенту, що включатиме як експертний контент, так і розважальні відео, орієнтовані на залучення нової аудиторії.

Наступним кроком є поступове введення нових каналів комунікації — Facebook та TikTok. На початкових етапах ці канали можуть використовуватися для кросспостингу контенту з Instagram, що мінімізує витрати на створення нових матеріалів. Згодом, з огляду на ефективність цих платформ, доцільно створювати унікальний контент, орієнтований на специфіку кожного каналу.

Оскільки реалістичний сценарій передбачає поступові зміни, важливим інструментом стає таргетована реклама. Її впровадження дозволить залучати

нових клієнтів навіть на етапі обмежених ресурсів, оскільки кампанії можуть бути налаштовані на один ключовий сегмент аудиторії з урахуванням географічного положення, віку та інтересів. Рекламні кампанії доцільно запускати в кілька етапів із тестуванням різних підходів для виявлення найбільш ефективних форматів оголошень. У рамках реалістичного підходу контент-план має містити базовий набір постів — інформаційні матеріали про послуги, відгуки клієнтів, освітні відео про догляд за зубами, а також розважальний контент для залучення нових підписників.

Вважаємо за потрібне сказати, що зміни у внутрішній комунікації не вимагають фінансових вкладень, тому очікується, що в реалістичному сценарії будуть запроваджені заходи направлені на поліпшення комунікації між співробітниками. Зокрема, пропонується створення єдиного корпоративного чату за участю адміністрації, маркетингового відділу, ІТ-спеціалістів і медичного персоналу. Це дозволить покращити обмін інформацією та скоротити час на вирішення організаційних питань. Також доцільним є проведення регулярних зустрічей ключових працівників для аналізу результатів роботи та коригування планів.

Виходить, що реалістичний сценарій розвитку передбачає поступове вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» з фокусом на оптимізацію існуючих каналів, послідовну інтеграцію нових платформ, впровадження таргетованої реклами на ключовий сегмент, створення системи контент-планування та ефективності внутрішньої комунікації.

Песимістичний сценарій розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» передбачає низький рівень впровадження нових заходів (0–35%) або їх часткове ігнорування у випадку збереження існуючих проблем, обмежених ресурсів та несприятливих зовнішніх умов. Такий сценарій вимагає обережного підходу до покращення комунікаційної стратегії з акцентом на максимально ефективне використання наявних інструментів і ресурсів. Основна мета в цьому випадку — зберегти поточні позиції на ринку та мінімізувати негативні наслідки для репутації й фінансових показників клініки.

Першим кроком у межах цього сценарію є оптимізація вже існуючих каналів комунікації — сайту та сторінки в Instagram. У разі обмеженого бюджету особливу увагу слід приділити оперативному оновленню інформації на сайті. Це передбачає створення чіткого графіка оновлень та призначення відповідальної особи, яка буде контролювати своєчасне внесення змін, таких як актуалізація цін, інформації про персонал і нові послуги.

В Instagram пріоритет слід надати покращенню якості контенту без залучення додаткових фінансових ресурсів. Це може включати активізацію лікарів через створення коротких відео з порадами, що підвищить довіру до бренду та збільшить залученість аудиторії. Крім того, варто використовувати кросспостинг на сторінку Facebook, що дозволить розширити охоплення без значних витрат на створення нового контенту.

Оскільки впровадження нових каналів комунікації, таких як TikTok, може бути фінансово обтяжливим, у межах песимістичного сценарію доцільно відкласти їхню реалізацію до покращення ситуації. Натомість слід зосередитися на поступовому поліпшенні роботи вже наявних інструментів. Наприклад, навіть без використання таргетованої реклами, можна активізувати органічне просування через регулярні хештеги, колаборації з місцевими блогерами або партнерськими сторінками.

Крім того, навіть за умов песимістичного сценарію необхідно запровадити елементи контент-планування. Це дозволить уникнути хаотичності в публікаціях і забезпечити систематичне наповнення каналів актуальним контентом. Контент-план має включати мінімальні, але регулярні публікації, що складаються з освітніх матеріалів, відгуків клієнтів і коротких відеопорад від лікарів.

Внутрішня комунікація також залишається важливим аспектом покращення стратегії. Потрібно створити загальний корпоративний чат для швидкого обміну інформацією між адміністрацією, IT-відділом і медичним персоналом, що дозволить оперативно вирішувати нагальні питання, пов'язані з оновленням контенту на сайті та в соціальних мережах.

Таким чином, у межах песимістичного сценарію розвитку покращення комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» базується на збереженні та оптимізації вже існуючих каналів, посиленні контент-планування, стимулюванні відгуків та налагодженні внутрішніх комунікацій.

Вважаємо за потрібне розрахувати економічний ефект через рік від впроваджених заходів при кожному сценарію розвитку (табл 4.2). На основі аналізу [54], [55], [56] можемо спрогнозувати, що:

- при оптимістичному сценарії чистий прибуток збільшиться на 15,5%; рентабельність продажів – на 8,2%; середній дохід на клієнта – 12,4%;
- при реалістичному сценарії чистий прибуток збільшиться на 9,5%; рентабельність продажів – на 4,7%; середній дохід на клієнта – 7,9 %;
- при песимістичному сценарії чистий прибуток збільшиться на 3,5%; рентабельність продажів – на 2,2%; середній дохід на клієнта – 3,6%.

Відсотки поліпшення чистого прибутку, рентабельності продажів та середнього доходу на клієнта були визначені на основі комплексного аналізу запропонованих заходів, їхнього впливу на комунікаційну стратегію ТОВ «АРТСМАЙЛ» та потенційних змін у поведінці клієнтів. Ключовим етапом визначення відсотків стало врахування коефіцієнтів впливу кожного із заходів, розрахованих раніше в межах роботи. Для кожного сценарію розвитку – оптимістичного, реалістичного та песимістичного – використовувалися різні рівні інтеграції заходів (від 0 до 100%), що дозволило спрогнозувати можливі результати для кожного рівня впровадження.

Таблиця 4.2 – Економічний ефект через рік впровадження комунікаційної стратегії в місяць

	Середнє значення до впровадження заходів (за рік)	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Чистий прибуток (ЧП), грн	533 114	615 747	583 760	551 773
Рентабельність продажів, %	46	49	48	47

Середній дохід на клієнта, грн	4 771	5 363	5 148	4 943
Приріст чистого прибутку (ΔЧП), грн	-	82 633	50 646	18 659
Реальний приріст чистого прибутку з урахуванням інфляції (ΔЧПреал.), грн	-	76 868	47 112	17 357
Рентабельність інвестицій (ROI), %	-	108	74	28

Джерело: складено автором

Чистий прибуток, рентабельність продажів та середній дохід на клієнта були розраховані шляхом множення цих же показників до впровадження заходів на передбачуваний відсоток їхнього зростання після реалізації запропонованих комунікаційних заходів. Приріст чистого прибутку розраховано як різниця між чистим прибутком після впровадження заходів та чистим прибутком до їх реалізації. Реальний приріст чистого прибутку з урахуванням інфляції (ΔЧПреал.) через рік (грудень 2025) розраховано за формулою:

$$\Delta\text{ЧПреал.} = \frac{\Delta\text{ЧП}}{(1+r)^t},$$

(4.1)

де r – інфляція за рік;

t – кількість періодів (років).

Рентабельність інвестицій була розрахована за формулою:

$$ROI = \frac{\Delta\text{ЧПреал.} - \text{Витрати на заходи}}{\text{Витрати на заходи}} * 100\%$$

(4.2)

Для розрахунку показника рентабельності інвестицій (ROI) у таблиці було використано різні значення витрат на заходи залежно від рівня впровадження заходів у кожному сценарії. Це пояснюється тим, що оптимістичний сценарій

передбачає максимальне впровадження заходів (70–100%), реалістичний — часткове (35–70%), а песимістичний — мінімальне (0–35%). Зокрема:

- оптимістичний сценарій: витрати становлять 37 000 грн, адже передбачає повну інтеграцію нових комунікаційних каналів (Facebook, TikTok), таргетованої реклами та системного контент-планування;
- реалістичний сценарій: витрати знижуються до 27 000 грн, оскільки заходи впроваджуються поступово з обмеженим використанням нових каналів і реклами;
- песимістичний сценарій: витрати мінімальні — 13 500 грн, адже обмежуються лише оптимізацією наявних каналів (сайт та Instagram) без впровадження масштабних нововведень.

Результати таблиці підтверджують, що максимальне впровадження запропонованих заходів (оптимістичний сценарій) має найбільший економічний ефект, забезпечуючи значне зростання чистого прибутку, рентабельності продажів і доходу на клієнта. Реалістичний сценарій також є ефективним, хоча його результати поступаються оптимістичному. У разі песимістичного сценарію зберігаються мінімальні позитивні зміни, проте вони є недостатніми для досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Незалежно від сценарію розвитку ТОВ «АРТСМАЙЛ» — оптимістичного, реалістичного чи песимістичного — процес впровадження нової комунікаційної стратегії супроводжуватиметься певними ризиками. Вони можуть виникати як через зовнішні фактори, зокрема економічну нестабільність, зміни в законодавстві або поведінку конкурентів, так і через внутрішні чинники, такі як організаційні труднощі, обмеженість ресурсів або недостатня залученість персоналу. Усвідомлення цих ризиків на етапі планування є важливим кроком для їх попередження або мінімізації [57].

Одним із головних ризиків є фінансова нестабільність, що може виникнути внаслідок збільшення витрат на нові комунікаційні канали, таргетовану рекламу та контент-планування. Для мінімізації цього ризику доцільно впроваджувати комунікаційні заходи поступово, починаючи з найбільш доступних і потенційно

ефективних інструментів, таких як органічне просування в соціальних мережах і контент-планування. Крім того, необхідно постійно моніторити ефективність витрачених коштів та проводити коригування стратегії на основі отриманих результатів.

Наступним важливим ризиком є низький рівень залученості персоналу, зокрема в питаннях створення контенту та участі у внутрішній і зовнішній комунікації. Наприклад, лікарі можуть виявити небажання знімати відео. Щоб подолати цей бар'єр, необхідно організувати зустрічі для персоналу, де їм пояснюватиметься значення особистого бренду в медичній сфері. Також можна запровадити систему мотивації, наприклад, бонуси або визнання найкращих внесків у розвиток контенту.

Не менш важливим ризиком є відсутність результатів на початкових етапах впровадження нових інструментів. Наприклад, таргетована реклама може не давати швидких результатів через потребу в тестуванні різних аудиторій і підходів. Щоб мінімізувати цей ризик, слід розробити систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та проводити регулярний аналіз результатів кампаній з метою їх оптимізації [58].

Головним механізмом гнучкого управління комунікаційною стратегією є регулярний моніторинг результатів, який дозволяє оперативно оцінювати ефективність впроваджених заходів та змінювати вектор розвитку. Тому пропонуємо звернути особливу увагу на визначення кількісних та якісних KPI [59].

Оберемо за основу для визначення KPI реалістичний сценарій розвитку та орієнтуємось на початковий етап впровадження всіх заходів в 3 місяці (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – КРІ для реалістичного сценарію розвитку на 3 місяці

Джерело: складено автором

Визначені ключові показники ефективності (КРІ) для комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ» створюють надійну основу для оцінки результатів впроваджених заходів у короткостроковій перспективі. Поєднання кількісних та якісних КРІ забезпечує комплексний підхід до аналізу ефективності та своєчасного виявлення потенційних проблем.

Розробка комунікаційної стратегії з урахуванням трьох сценаріїв розвитку дає змогу підприємству залишатися гнучким у реагуванні на виклики зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому фокус на досягненні стратегічних цілей. Завдяки визначеним КРІ, клініка зможе оперативнo аналізувати динаміку результатів і коригувати свої дії залежно від зміни обставин. Це, у свою чергу, мінімізує ризики та сприятиме забезпеченню стабільного зростання конкурентоспроможності ТОВ «АРТСМАЙЛ» на ринку стоматологічних послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було досягнуто кілька важливих наукових і практичних результатів, що дозволяють визначити значущість і ефективність застосування комунікаційних стратегій у сучасних ринкових умовах. Робота охоплювала як теоретико-методичні аспекти, так і практичну діагностику ринку стоматологічних послуг в Україні, зокрема аналіз діяльності ТОВ «АРТСМАЙЛ», а також розробку рекомендацій для вдосконалення їхньої комунікаційної стратегії.

На теоретичному рівні було визначено, що комунікаційна стратегія є ключовим елементом управління підприємницькими структурами, спрямованим на побудову ефективного інформаційного обміну між організацією та її цільовою аудиторією. Її значущість зростає в умовах стрімкої диджиталізації, коли традиційні інструменти втрачають свою ефективність через зростання конкуренції та насиченість інформаційного простору. На основі аналізу сучасних підходів до розробки комунікаційних стратегій було визначено, що успішна стратегія передбачає інтеграцію як цифрових, так і традиційних каналів комунікації, орієнтацію на персоналізацію повідомлень та використання інноваційних інструментів, таких як аналітика даних і автоматизація процесів.

Особливу увагу в роботі приділено сучасним тенденціям у сфері стоматологічних послуг в Україні. Аналіз ринку показав, що, попри кризові явища, зокрема економічну нестабільність, пандемію COVID-19 та військовий стан, стоматологічна галузь демонструє адаптивність і зростання. Основними драйверами розвитку ринку є попит на естетичну стоматологію, впровадження новітніх технологій, таких як 3D-друк, CAD/CAM-системи та лазерне лікування, а також активне використання цифрових рішень у комунікаціях. Приватний сектор домінує на ринку, займаючи понад 70% від загального обсягу послуг, і демонструє більш високу конкурентоспроможність порівняно з державними закладами, які зосереджені переважно на базових послугах.

Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «АРТСМАЙЛ» дозволило виявити низку важливих аспектів, що впливають на діяльність компанії. Зокрема, було встановлено, що компанія функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключовими факторами успіху є якість послуг, використання інноваційних технологій, рівень сервісу та ефективність комунікацій із клієнтами. Аналіз конкурентів за моделлю 4P (Product, Price, Place, Promotion) продемонстрував, що основними перевагами ТОВ «АРТСМАЙЛ» є широкий спектр послуг, орієнтація на інновації та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Водночас існують можливості для вдосконалення, особливо в напрямі персоналізації комунікацій і розширення використання цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами.

На основі проведеного SWOT-аналізу було сформульовано рекомендації для оптимізації комунікаційної стратегії ТОВ «АРТСМАЙЛ». Вони включають впровадження комплексного підходу до управління комунікаціями, який охоплює сегментацію аудиторії, інтеграцію цифрових і традиційних каналів комунікації, регулярний моніторинг ефективності заходів і використання аналітичних даних для корекції стратегії. Крім того, запропоновано вдосконалити цифрову взаємодію з клієнтами через автоматизацію комунікаційних процесів, інтерактивні платформи для обміну інформацією та впровадження програм лояльності.

У дослідженні визначено, що використання лише Instagram та офіційного сайту як основних каналів комунікації є недостатнім для досягнення цільової аудиторії. Тому було запропоновано інтеграцію додаткових платформ, таких як Facebook і TikTok. Facebook рекомендовано для розширення охоплення вікової категорії 30–65 років, що відповідає активності цієї групи у соціальних мережах. TikTok, орієнтований на молодь, дозволить формувати позитивний імідж бренду через креативний відеоконтент, що сприятиме популяризації стоматологічних послуг серед молодшої аудиторії.

Крім цього, запропоновано використовувати таргетовану рекламу для забезпечення точного охоплення різних сегментів клієнтів. Такий підхід дозволить не тільки привернути увагу до послуг клініки, а й збільшити конверсію відвідувачів сторінок у реальних клієнтів.

Для покращення внутрішньої комунікації в ТОВ «АРТСМАЙЛ» запропоновано створення корпоративного чату для всіх працівників і впровадження регулярних щомісячних зустрічей керівників підрозділів. Це дозволить забезпечити оперативність у вирішенні поточних питань та злагодженість роботи всіх підрозділів. Щодо зовнішньої комунікації, розроблено механізм, який включає активну взаємодію з клієнтами через соціальні мережі, збір зворотного зв'язку через відгуки та опитування, а також підтримку клієнтів після надання послуг.

Окремо було проведено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Аналіз витрат і очікуваних доходів показав, що оптимізація комунікаційної стратегії сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню обсягу наданих послуг і зміцненню ринкових позицій компанії. Зокрема, впровадження цифрових інструментів і персоналізованих комунікаційних рішень дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість стратегічного підходу до управління комунікаціями у підприємницьких структурах. Розробка та впровадження ефективної комунікаційної стратегії, орієнтованої на потреби цільової аудиторії та адаптивної до динамічного ринкового середовища, є одним із ключових факторів успішного розвитку бізнесу. Результати роботи можуть бути використані не лише для вдосконалення діяльності ТОВ «АРТСМАЙЛ», але й для впровадження аналогічних стратегій у інших підприємницьких структурах, які прагнуть забезпечити конкурентні переваги та стійкий розвиток у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скабіна К. Д. Комунікаційна стратегія: теорія, етапи і практика. *Соціокультурні аспекти соціальних комунікацій в епоху нових медіа*: матеріали І міжвуз. студ. наук.-практ. конф. «Світові тенденції у сфері реклами і зв'язків з

громадськiстю: проблеми та перспективи», 11 березня 2021 року. Київ: НАУ, 2021. С. 66-71.

2. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1aa7e58e-4437-4783-ba20-c0bdafec176/content>. (дата звернення: 23.10.2024).

3. Азаренко О. В., Войтко О. В., Дівізінюк М. М., Камишенцев Г. В., Фаррахов О. В. Узагальнена характеристика стратегічних комунікацій. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. №29. С. 166 - 173.

4. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №4(64). С. 135-142.

5. Захарова Г. Ю. Аналіз сучасних маркетингових стратегій. *Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 9–11.

6. Дьолог І. О., Дзiс А. О, Зубкевич В. В. Маркетингова політика комунікацій підприємства під час війни. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 26-27 травня 2023 року*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 82 - 83.

7. Побережна. М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством: матеріали IX-ї Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 квітня 2013 року*. Київ: НУХТ, 2013. С. 25-27.

8. Михайлова О. Г. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 93 - 99.

9. Голоскова Д. Р., Кащенко А. О. Комунікативна стратегія як складова комунікації в організації. *Організаційно-управлінське та економіко-правове забезпечення діяльності Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ):*

Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 19 березня 2021 року. Черкаси: видавець Третяков О. М., 2021. С. 104 - 106.

10. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

11. Шелест О. Л., Сидоренко К. С. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. № 17(34). С. 15 - 26.

12. Олійник Ю. О., Чуніхіна Т. С. Комунікаційна стратегія підприємства. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології міжнар. наук.-практ. конференц.*, 8 листопада 2022 року. Київ, 2022. С. 42 - 45.

13. Струк, Н. Р., Капраль, О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>. (дата звернення: 27.11.2024).

14. Середницька, Л. П., Павлюк, Т. І. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-83>. (дата звернення: 27.11.2024).

15. Танасійчук А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3(03). С. 45 - 49.

16. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №12. С. 72 - 79.

17. Кукіна Н. В., Савчук Я. О., Лялюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №8(278). С. 116 - 128.

18. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539>. (дата звернення: 28.11.2024).

19. Шибунька У. М., Костюк О. С. Прикладні аспекти формування комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування на базі Зимневодської

ТГ. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-09). (дата звернення: 28.11.2024).

20. Buhmann A., Likely F. Evaluation and measurement in strategic communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 640 - 652.

21. Zerfass A., Verčič D., Volk S. C. Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*. 2017. №22(1). P. 2 - 18.

22. Macnamara J. A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. №12(2). P. 180 - 195.

23. Вахненко О. М., Коваленко І. О. Перспективи та шляхи розвитку доступної стоматології в Україні. *Лікарю, що практикує*. 2021. №3 (2). С. 28 – 31.

24. Мазур І. П., Черненко Л. М., Полянська Л. О., Комісаренко В. М., Сегін Л. В., Вахненко О. М., Мазур П. В. Аналіз основних показників стоматологічної допомоги в Україні за 2022 рік. *Лікарю, що практикує*. 2023. №2 (4). С. 19 – 25.

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 05.12.2024).

26. Офіційний сайт компанії Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua>. (дата звернення: 05.12.2024)

27. Сліпченко Т. О. Стоматологічний ринок України: особливості попиту на послуги в сегменті дентальної імплантації. *Бізнес Інформ*. 2017. №5. С. 288 – 292.

28. Корнілова О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку стоматологічних послуг в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. №2 (87). С. 136 – 147.

29. Московець Д. О. Аналіз розвитку стоматологічного бізнесу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 171 – 178.

30. Рибіна Л. О., Філонович І. В. Переваги і недоліки розбудови ринку стоматологічних послуг та допомоги в Україні. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. 2023. С. 522 – 526.

31. Офіційний сайт компанії You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua>. (дата звернення: 08.12.2024).

32. Офіційний сайт стоматології ArtSmile. URL: <https://artsmilekiev.com.ua>. (дата звернення: 08.12.2024).

33. Офіційний сайт стоматології Sanos. URL: <https://www.sanos.kiev.ua>. (дата звернення: 08.12.2024).

34. Офіційний сайт стоматології AstraDent. URL: <https://astradent.clinic/ua/>. (дата звернення: 08.12.2024).

35. Офіційний сайт стоматології Ideale. URL: <https://ideale.ua/ua/>. (дата звернення: 08.12.2024).

36. Офіційна сторінка в Instagram стоматології ArtSmile. URL: https://www.instagram.com/artsmile_kyiv/. (дата звернення: 08.12.2024).

37. Божицька О. М. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. URL: <http://surl.li/nrgsid>. (дата звернення: 11.12.2024).

38. Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. (дата звернення: 11.12.2024).

39. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №3 (1). С. 146 – 152.

40. Благун І. І., Шурпа С. Я. Місце платформи TikTok в маркетинговій діяльності на ринку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №4 (27). С. 41 – 45.

41. Тертична Ю. К., Любка М. М., Леонова С. В. Просування в TikTok: особливості та ефективне використання даного майданчика. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3297/3221>. (дата звернення: 12.12.2024).
42. Corcoran В. Global Social Media Trends Report. URL: <https://offers.hubspot.com/social-media-trends-report>. (дата звернення: 12.12.2024).
43. Запорожан Л. П., Феш М. С., Литвинова О. Н., Юрійв К. Є. Дослідження застосування таргетованої реклами на ринку медичних послуг України. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. №3 (92). С. 61 – 68.
44. Алексєєва Г. М., Остенда А., Кравченко Н. В., Антоненко О. В., Овсянніков О. С. Ефективна таргетована реклама: маркетинг сучасності для освітнього сектору. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2023. №53. С. 6 – 15.
45. Гаврилюк І. І. Таргетована реклама у соціальних мережах. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201/4130>. (дата звернення: 12.12.2024).
46. Альошина Т. В., Козенков Д. Е., Сало М. Д. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 59 – 68.
47. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041/2962>. (дата звернення: 12.12.2024).
48. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персональної організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №23. С. 127 – 132.
49. Кривко А. Ф. Форсайт-підхід до оцінки інвестиційних ризиків діяльності підприємства готельного господарства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1 (46). С. 79 – 83.
50. Демчина Д. Є. Комунікаційна стратегія: визначення, етапи та приклади побудови. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/komunikatsijna>

[stratehiia-vyznachennia-etapy-ta-prykłady-pobudovy/?utm_source=chatgpt.com](https://cases.media/article/rol-videokontentu-u-formuvanni-brendu-strategiyi-ta-pidkhodi?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення: 21.12.2024).

51. Улановський Д.О. Роль відеоконтенту у формуванні бренду: стратегії та підходи. URL: https://cases.media/article/rol-videokontentu-u-formuvanni-brendu-strategiyi-ta-pidkhodi?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 21.12.2024).

52. Юренко В. В. Глибокий аналіз поведінкових факторів аудиторії у TikTok. URL: https://cases.media/en/article/glibokii-analiz-povedinkovikh-faktoriv-auditoriyi-u-tiktok?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 21.12.2024).

53. Куліш А., Крупський О. П. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. №2. С. 422 – 431.

54. Семенда О. В. Вплив цифрового маркетингу на поведінку споживачів. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2023. С. 39 – 41.

55. Толмачов В. С. Ефективна реклама стоматології, або як просувати стоматологію. URL: <https://voll.com.ua/uk/blog/efektivna-reklama-stomatologiyi-abo-yak-prosuvati-stomatologiyu>. (дата звернення: 23.12.2024).

56. Вишковський Є. Л. Як використовувати SEO для залучення клієнтів у стоматологічну клініку. URL: https://seo-evolution.com.ua/blog/seo-prodvizhenie/seo-dlya-zaluchennya-klientiv-u-stomatologichnu-kliniku?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 23.12.2024)

57. Гузенко С. В., Клімак Ю. І. Кейс просування у соціальних мережах стоматології «Економ Dental Clinic». URL: https://elit-web.ua/ua/blog/kejs-po-smm-prodvizheniyu-ekonom-dental-clinic?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 23.12.2024).

58. Воловельська І. В., Пріхода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 205 – 212.

59. Прядко І. В. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. №28. С. 74 – 78.

60. Шоляк В. О. КРІ в SMM: оцінка ефективності просування у соціальних мережах, як правильно ставити та оцінювати. URL: <http://surl.li/eioodf>. (дата звернення: 25.12.2024).

61. Іпполітова І. Я., Момотков І. С., Прокопович С. В. Диджиталізація бізнесу як дієвий інструмент комунікативної політики підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С. 131 – 138.

62. Чередниченко В. В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688/1623>. (дата звернення: 25.12.2024).

63. Сторожук О. В., Немченко Т. А., Заярнюк О. В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257/3180>. (дата звернення: 25.12.2024).