

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «**Використання інструментів комунікаційної політики в діяльності підприємства**»

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»

Анастасія ДІЛМЕНЕР

Керівник:

Сергій БЕРЕНДА к. е. н., доцент



Рецензент: _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК

_____ ім'я,
підпис прізвище

“__” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ділменер Анастасії Самуелівні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Використання інструментів комунікаційної політики в діяльності підприємства»

Керівник роботи: Беренда Сергій Васильович, к. е. н., доцент

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

затверджені наказом по університету від «12»березня 2024____року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити дослідити сутність комунікаційної політики її основних видів, принципів та функцій, з'ясувати

зв'язок комунікаційної політики з комунікаційною стратегією, розібрати зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики, оцінити господарсько-економічну діяльність ПрАТ “Філіп Морріс Україна”, проаналізувати комунікаційну політику ПрАТ “Філіп Морріс Україна”.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
3	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



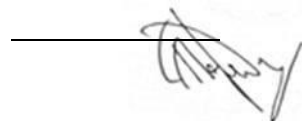
підпис

прізвище

Анастасія ДІМЕНЕН

ім'я,

Керівник роботи



ім'я, прізвище

Сергій БЕРЕНДА

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Сутність комунікаційної політики її основних видів, принципів та функцій	7
1.2 Еволюція комунікаційної політики підприємств.....	17
1.3 Формування комунікаційної політики через комунікаційну стратегію...	20
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ “ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНИ”	28
2.1. Зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики	28
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ “Філіп Морріс Україна”	32
2.3. Аналіз комунікаційної політики ПрАТ “Філіп Морріс Україна”.....	36
Висновки до другого розділу	42
ВИСНОВОК.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасну епоху цифрового глобального бізнесу організаціям будь-якого розміру необхідно ефективно комунікувати не лише всередині своєї структури, але й з акціонерами, постачальниками, клієнтами та споживачами. Бізнес-комунікація відіграє ключову роль у важливих бізнес-процесах і має бути ефективною, щоб персонал міг якісно обмінюватися інформацією, необхідною для успішного управління підприємством. Необхідність впровадження стратегії комунікацій у функціонуванні підприємств набула актуальності через ряд чинників. Серед них можна визначити загострення конкурентної боротьби, обмеження цінової конкуренції на ринку, що базується на державному регулюванні, а також інтернаціоналізацію економічних процесів. Ця інтернаціоналізація супроводжується входженням іноземних підприємств на ринок України та розширенням сфери діяльності підприємств, що викликане розвитком інформаційних технологій і засобів комунікації на основі сучасної техніки.

Серед відомих дослідників комунікаційної політики слід виділити таких дослідників Олега Шелудько, професора Києво-Могилянської академії, а також Олену Черній та Олександра Мамалига з того ж університету. Щодо Європи, слід зазначити вчених, таких як Деніел Халлін з Університету Манчестера, Ян Вошинський з Варшавського університету, та Ліз Фільтер з Університету Амстердама.

Мета і завдання дослідження: з'ясувати особливості комунікаційної політики в діяльності підприємства, на прикладі ПрАТ “Філіп Морріс Україна”

Для досягнення визначеної мети ми ставимо такі **завдання**:

1. Встановити сутність комунікаційної політики її видів, принципів та функцій
2. З'ясувати еволюцію формування комунікаційної політики
3. Розглянути формування комунікаційної політики через комунікаційну стратегію

4. Розібрати зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики
5. Оцінити господарсько-економічну діяльність ПрАТ “Філіп Морріс Україна”
6. Проаналізувати комунікаційну політику ПрАТ “Філіп Морріс Україна”

Об'єктом дослідження є: Комунікаційна політика підприємства

Предметом дослідження є: Особливості комунікаційної політики в діяльності підприємства ПрАТ “Філіп Морріс Україна”

Методи дослідження: Статистичний аналіз, систематизація та узагальнення (для дослідження проблем комунікаційної системи підприємства); фінансово-економічний аналіз (для оцінки фінансового стану підприємства); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

Структура роботи: Робота складається із вступу, 2-х розділів та висновків; містить 53 сторінок тексту, 15 рисунків, 5 таблиць. Список джерел налічує 51 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність комунікаційної політики її основних видів, принципів та функцій

З моменту становлення маркетингу як науки та бізнес-філософії відбулися значні зміни в розумінні комунікацій, їх формах, інструментах і механізмах. Ці трансформації обумовлені не лише змінами в уподобаннях, традиціях та фінансових можливостях споживачів, але й загальними соціальними та глобальними змінами. Найбільші зміни в маркетингових комунікаціях сталися в останні десятиліття завдяки інформатизації суспільства та економіки, переходу до постіндустріальної та цифрової економіки. Розвиток інформаційно-комунікативного простору значно вплинув на еволюцію маркетингових сервісів і комунікацій. В умовах інновацій та глобалізації загострюється конкуренція на внутрішніх ринках, і успіх підприємства залежить не тільки від унікальності його товарів і послуг, а й від швидкості поширення цієї інформації до споживача.

Сучасна економіка неможлива без розвиненої інформаційної інфраструктури. У таких умовах інформація та комунікація набувають особливого значення. Необхідно розвивати та вдосконалювати комунікації в процесі управління. Тому важливо розглядати комунікації як інструмент управління, що впливає на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. У ринкових умовах підприємства мають звертати увагу не тільки на економічний стан, а й на формування ефективної комунікаційної стратегії управління інформацією. Розгляд теоретичних засад комунікаційного процесу насамперед потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміна «комунікація» досить багато, і в залежності від галузі є такі трактовки: в лінгвістичній – Комунікація – процес і результат обміну інформацією [12]; у філософській – Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є беззаперечною умовою життя; у психологічній – Комунікація – це також вербальні та

невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо [13]; в соціальній – Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації [14]; в економічній – Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів; в маркетинговій – Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку [9].

Автор	Визначення	Коментар
Білошапка В.А. [10]	Комунікація є одним з аспектів комунікативного процесу поряд з інтеракцією та сприйняттям.	Автор характеризує спілкування через три взаємозалежні сторони: - комунікації (процес передачі); -інтеракцію (взаємодія) - перцепція (спілкування як сприйняття)
Козирева О.В. [9]	Спілкування - це скоріше психологічний феномен, і добре було б уточнити, який аспект спілкування ми розглядаємо. Спілкування - це багатогранний процес розвитку контактів людей, який породжується потребами спільної діяльності.	Автор виділяє такі аспекти комунікацій: психічний, інформаційний, техніко-технологічний, організаційно – економічний.

Лещук Г.В [8]	Комунікація як процес - це обмін смисловою інформацією між людьми, при якому повідомлення або сигнал у вигляді знаків або символів, складених певним чином, цілеспрямовано передається, приймається відповідно до певних правил, незалежно від того, чи призводить цей процес до очікуваного результату.	Ключовими компонентами комунікаційного процесу, з погляду автора, є: - відправник, який виступає як основне джерело інформації; - повідомлення, що містить інформацію; - канал зв'язку; - одержувач інформаційного повідомлення.
Міронова Ю.В. [7]	Комунікація - це акт зі специфічним характером, під час якого відбувається обмін інформацією, а також передача емоційного та інтелектуального змісту.	озиція автора з цього питання близька до основ соціальної психології, відповідно до яких комунікація є процесом здійснення передачі інформації одержувачу від відправника. При цьому зазначається інформаційна складова процесу.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення термінів «комунікації» та «спілкування»
Джерело: [10,9,8,7]

Ефективна комунікація на підприємстві є важливою через такі фактори:

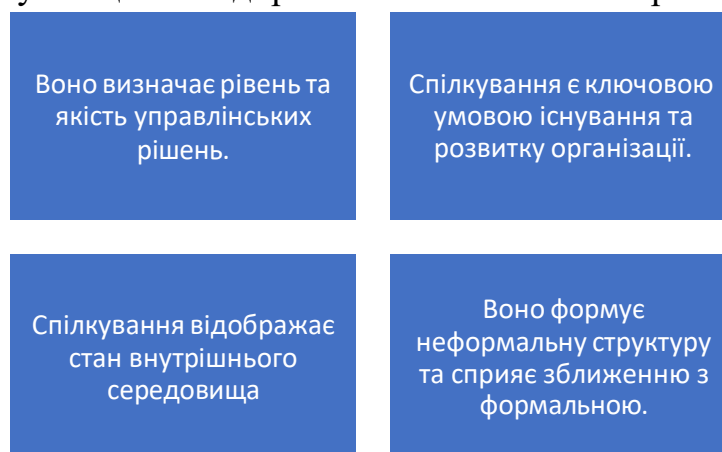


Рисунок 1.1 – Фактори успіху комунікації на підприємстві

Джерело: [32]

Завдання комунікації в діяльності підприємства:

1. Забезпечити ефективний обмін інформацією між об'єктами та суб'єктами управління.

2. Покращити міжособистісні відносини під час обміну інформацією.
3. Створити інформаційні канали для обміну між працівниками та групами, координації їхніх дій.
4. Регулювати потік інформації.

Комунікація та діяльність підприємств тісно пов'язані процеси управління, що включають планування, мотивацію, організацію й контроль. Система спілкування - це структурована та організована інфраструктура, яка сприяє ефективній передачі інформації.

Комплекс сучасних комунікацій у діяльності підприємств - це фізичні та віртуальні системи для передачі даних між фізичними або юридичними особами. Він включає телефонні мережі, інтернет-провайдерів, супутникові зв'язки тощо. Без надійної комунікаційної інфраструктури наша можливість зв'язку та обміну інформацією була б суттєво обмежена.

Ключові особливості комунікаційної інфраструктури в діяльності підприємства:

Глобальний зв'язок: Дозволяє спілкуватися з людьми по всьому світу, сприяючи глобалізації та міжнародній співпраці.

Швидка комунікація: Повідомлення передаються майже миттєво завдяки розвиненій інфраструктурі.

Доступ до інформації: Інтернет забезпечує доступ до величезної кількості інформації, тримаючи підприємства в курсі подій.

Ефективність бізнесу: Надійна інфраструктура оптимізує операції та підвищує продуктивність. Відеоконференції, хмарні рішення та інструменти співпраці дозволяють командам працювати разом незалежно від місця.

Аварійні служби: Інфраструктура зв'язку важлива для швидкого реагування на надзвичайні ситуації та забезпечення своєчасного надходження інформації до служб реагування. Інфраструктура комунікаційної політики в діяльності підприємств являє собою складну мережу взаємопов'язаних систем і технологій. Вона охоплює різні рівні, кожен з яких виконує певну функцію:

- Мережа доступу: цей рівень з'єднує пристрої кінцевих користувачів з комунікаційною мережею.
- Транспортна мережа: цей рівень відповідає за передачу даних на великі відстані. Вона використовує такі технології, як оптичні волокна, мікрохвильові лінії та супутниковий зв'язок.
- Основна мережа: цей рівень є основою всієї інфраструктури. Вона забезпечує маршрутизацію даних і перемикання між кількома мережами різних регіонів і країн.
- Інтернет-провайдери: цей рівень надає доступ до інтернету кінцевим користувачам.

Процес розробки та управління системою комунікацій в компанії включає кілька ключових етапів:

Аналіз існуючої системи: Визначення переваг та недоліків поточної комунікаційної структури.

Визначення цілей: Постановка чітких цілей для комунікаційної стратегії.

Розробка комунікаційного плану: Опис основних ідей та методів корпоративних комунікацій, враховуючи потреби компанії.

Адаптивність та розвиток: Забезпечення гнучкості системи для постійного розвитку та адаптації до нових вимог шляхом аналізу зворотного зв'язку та внесення необхідних модифікацій.

Система спілкування включає в себе:



Рисунок 1.2 – Складові спілкування Джерело: [38]

Секрет ефективної комунікації на підприємстві полягає у розумінні та застосуванні різних видів комунікаційних процесів. Розглянемо типи, принципи та функції комунікацій в організації. Почнемо з когнітивної комунікації, що передбачає передачу важливої інформації для підвищення обізнаності та розширення знань. Головна характеристика цього виду - передача інформації, що має практичне значення для суб'єкта. Бізнес-комунікація включає різні форми ділового спілкування і являє собою систему встановлення інформаційних зв'язків між підприємством та його зовнішнім середовищем. Організаційна комунікація допомагає керівництву компанії вдосконалювати інформаційну систему взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Її основними функціями є координація діяльності всіх підрозділів у вигляді отримання, обміну та поширення необхідної інформації та забезпечення ефективної взаємодії керівництва організації з підлеглими на будь-якому рівні управління [8, с. 122].

Виділяють набагато більше класифікацій комунікацій за такими підставами:

Підстава	Види
- щодо суб'єктів комунікації	міжнародна, державно-адміністративна, політична, некомерційна, корпоративна
- за масштабами комунікації	міжособова, групова, масова
- за характером повідомлення	конструктивна, деструктивна, нейтральна
- за співвідношенням прямого/зворотного зв'язку	ієрархічна, демократична
- за використанням кодом	вербальна та невербальна
- за способом утворення	формальна та неформальна
- за вектором руху	вертикальна та горизонтальна

Таблиця 1.2 – Класифікація комунікації за різними підставами

Джерело: [5]

Зупинимось на класифікації комунікацій в процесі діяльності підприємства за структурними рівнями:

1. Усередині організації - внутрішні комунікації: від вищих рівнів управління до нижчих; між різними підрозділами; між керівником та його командою. Внутрішній маркетинг — це стратегія створення емоційного зв'язку працівників з продуктами або послугами компанії. Ефективними методами є регулярні електронні оновлення, інформаційні бюлетені та дошки оголошень.

Існує два основних принципи внутрішньої комунікації:



Рисунок 1.3 – Принципи внутрішньої комунікації

Джерело: [16]

2. Між організацією та зовнішнім середовищем - зовнішні комунікації: з державними органами, з постачальниками, зі споживачами.

Нижче узагальнено суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища:

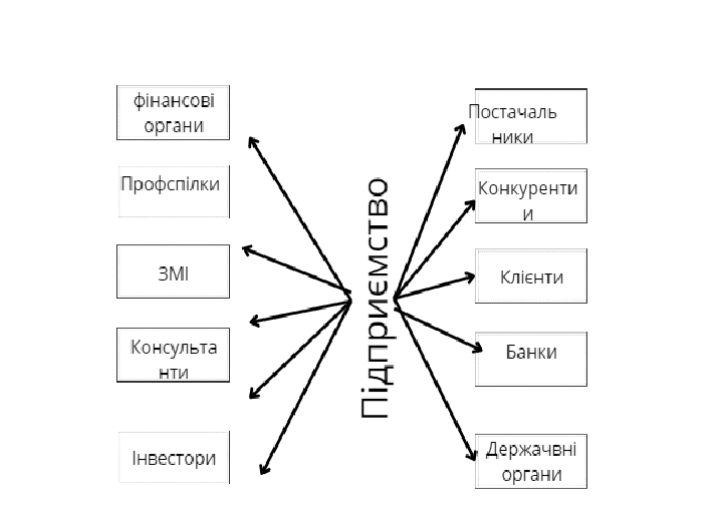


Рисунок 1.4 – Схема організації комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем

Джерело: [37]

Щоб керувати та регулювати суспільне сприйняття бренду, компаніям необхідно впроваджувати стратегії зовнішніх комунікацій, також відомі як зв'язки з громадськістю (PR). Основними функціями PR є:

- Керування ідентичністю компанії з точки зору бачення та місії.
- Створення обізнаності про нові продукти та віхи компанії.
- Тримання в курсі зовнішнього світу про зусилля компанії щодо корпоративної соціальної відповідальності.

Важливо використовувати внутрішні та зовнішні канали для спілкування керівників. Внутрішньо лідери взаємодіють з командами, а зовнішньо - активно присутні у соціальних мережах, ЗМІ та на конференціях, що підвищує впізнаваність бренду та збільшує продажі.

Характеристика найчастіших типів комунікації для менеджера:

Формальні	Неформальні
<p>1. Вертикальна - включає в себе комунікацію зверху вниз і знизу вгору і виконує такі функції:</p> <p>1.1 ознайомлення працівників з цілями організації;</p> <p>1.2 надання конкретних інструкцій про те, як виконувати роботу</p> <p>1.3 забезпечення розуміння роботи та її зв'язок з іншими завданнями в організації;</p> <p>1.4 надання інформації про процедури та методи виконання роботи;</p> <p>1.5 надання підлеглим зворотнього зв'язку про результати роботи організації.</p> <p>2. Горизонтальна- здійснюється між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує діяльності.</p> <p>3. Діагональна - відбуваються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії.</p>	<p>Така комунікація не передбачена організаційною структурою, тож такий вид комунікації часто називають «grape-vine» – система поширення чуток, неофіційних даних. Варто зазначити, що неформальні канали комунікації надають значну кількість достовірної інформації. Неформальна інформація є дуже корисною для доповнення інформації з формальних каналів, але вона не заміняє формальні канали комунікації. Неформальні канали передають інформацію в чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально та по діагоналі. Особливістю цього каналу є швидкість виникнення та зникнення. Кожен керівник повинен пам'ятати, що він також частково бере участь у поширенні чуток.</p>

Таблиця 1.4 – Найчастіші типи комунікації

Джерело: [13]

Недоліки вертикальної комунікації: створення передумов для формування авторитарної системи; значне завантаження підлеглих роботою; постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації. Для ухвалення кращих управлінських рішень керівники мають використовувати обидва типи комунікації, хоча їх не завжди можна контролювати. Неформальні канали є необхідною частиною організації та мають бути використані для досягнення офіційних цілей. Деякі науковці пишуть, що вони мають певну логічну структуру і діляться на такі типи комунікаційних ланцюгів, як "одножильний" ланцюг (від А до Z), ланцюг "пліткаря", "ймовірнісний" (інформація передається випадково), та кластерний - повідомлення, які надсилаються вибірково одній або декільком особам, забезпечуючи оперативне поширення інформації.

Принципи неформальних комунікацій в діяльності підприємств:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

Загалом, метою комунікації в діяльності підприємств є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, поліпшення міжособистісних відносин через обмін інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами, координація їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація потоків інформації всередині компанії та інші аспекти.

Щодо вираження емоцій, важливо зазначити, що спілкування - це засіб вираження себе, висловлення скарг та соціальної взаємодії між працівниками. Багатьом працівникам робота є основним джерелом соціального контакту. Спілкування між ними є важливою складовою організації, визначаючи її культуру.

Заглибимося в деякі ключові принципи комунікаційної інфраструктури:

Глобальний зв'язок	Швидка комунікація	Доступ до інформації	Ефективність бізнесу	Аварійні служби
Інфраструктура комунікацій – це основа глобалізації, яка дозволяє нам взаємодіяти з людьми по всьому світу.	Завдяки розвиненій комунікаційній інфраструктурі повідомлення можуть передаватися майже миттєво.	Інтернет надає нам доступ до неймовірної кількості інформації та залишає підприємства в курсі подій.	Надійна комунікаційна інфраструктура дозволяє компаніям оптимізувати свої операції та підвищити продуктивність	Інфраструктура зв'язку має вирішальне значення для оперативного реагування екстрених служб на надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 1.5 – Принципи структури к.п. на підприємстві

Джерело: [14]

Щодо функцій комунікаційної політики на підприємстві:



Рисунок 1.5 – Схема організації комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем

Джерело: [35]

Наголошуємо, що встановлення цілей, зворотний зв'язок та менторство є складовими частинами мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності та заохочують працівників. Також важливо зазначити, що інформативна функція мотивації пов'язана з інформуванням працівників про цілі компанії,

галузеву інформацію, процеси, нові розробки та технології для ефективного виконання роботи. Важливо підкреслити, що жодна з функцій організаційної комунікації не є важливішою за інші; організація повинна забезпечити належне функціонування всіх її аспектів.

1.2 Еволюція комунікаційної політики підприємств

За останні десятиліття комунікаційна політика підприємств зазнала значних змін, відображаючи технологічний розвиток, економічні зміни та зміну споживчих уподобань. Далі розглянемо основні етапи її еволюції від традиційних методів до сучасних інтегрованих підходів.

- Традиційні методи комунікації - друковані видання, радіо та телебачення. Головні риси цього періоду:

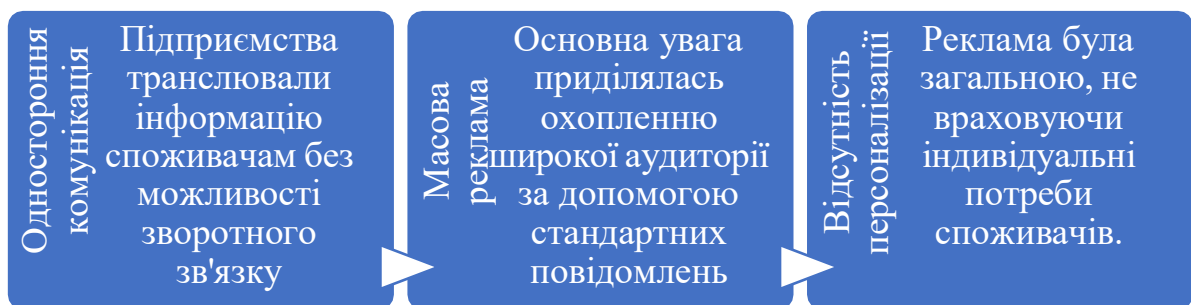


Рисунок 1.6 – Риси традиційних методів комунікації Джерело: [41]

- Поява інтерактивних медіа

З розвитком інтернету та цифрових технологій комунікаційна політика підприємств змінилася, з'явилися нові можливості для інтерактивної комунікації:

- Двостороння комунікація: Інтернет дозволив споживачам взаємодіяти з підприємствами, залишаючи відгуки та коментарі.
- Цільова реклама: Використання аналітики для створення таргетованих рекламних кампаній.

- Соціальні мережі: Стали ключовими каналами комунікації, дозволяючи підприємствам взаємодіяти зі споживачами в реальному часі.
- Інтегрована комунікаційна політика - сучасний етап характеризується інтегрованим підходом, що поєднує різні канали та інструменти комунікації для досягнення синергії.

Основні елементи цього підходу:

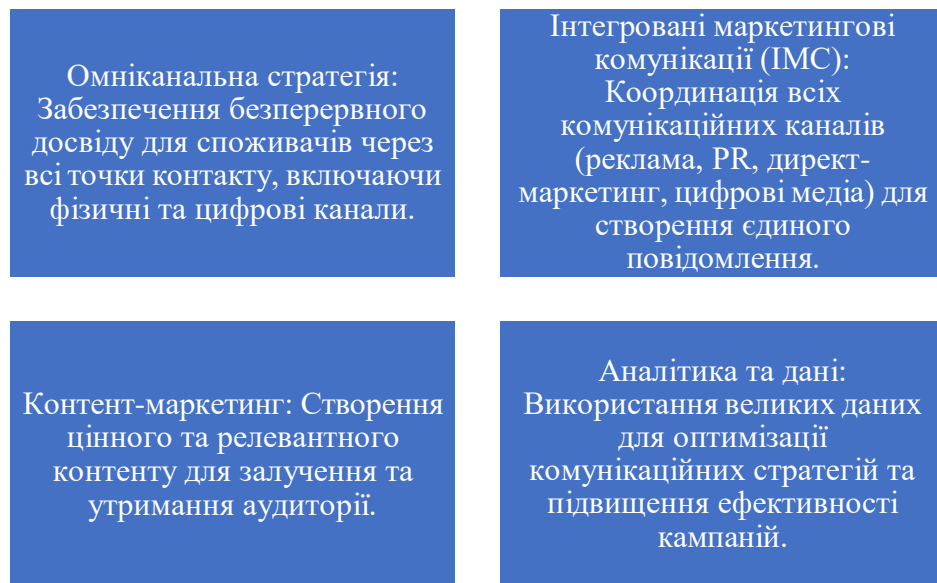


Рисунок 1.7 – Риси інтегрованої комунікаційної політики Джерело: [42]

- Майбутні тенденції

У майбутньому комунікаційна політика підприємств продовжуватиме еволюціонувати під впливом нових технологій та змін у поведінці споживачів.

Очікується розвиток наступних тенденцій:

- ✓ Штучний інтелект та автоматизація: Використання AI для персоналізації комунікацій та автоматизації маркетингових процесів.
- ✓ Доповнена та віртуальна реальність: Інтеграція AR та VR для створення інтерактивних комунікаційних досвідів.
- ✓ Етика та прозорість: Зростаюче значення етичних аспектів та прозорості у взаємодії з споживачами.
- ✓ Розширення ролі цифрових платформ

З розвитком цифрових технологій, комунікаційна політика підприємств стала більш залежною від цифрових платформ. Ці платформи дозволяють підприємствам не лише досягати ширшу аудиторію, але й взаємодіяти з нею більш ефективно.

- Мобільний маркетинг- мобільні пристрої стали невід'ємною частиною життя споживачів, що призвело до значного зростання мобільного маркетингу. Основні характеристики цього підходу

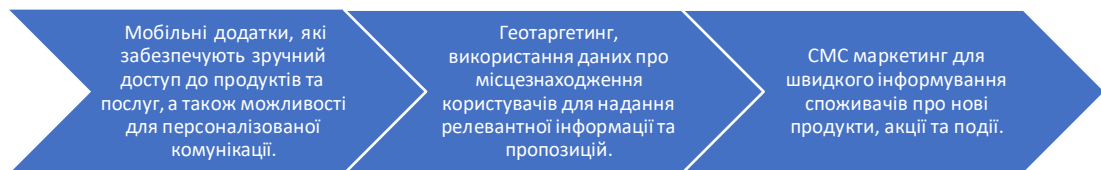


Рисунок 1.8 – Риси мобільного маркетингу Джерело: [45]

- Відеомаркетинг: він став одним з найефективніших інструментів сучасної комунікаційної політики завдяки його здатності привертати увагу та емоційно залучати аудиторію. Відео на платформах соціальних мереж: Поширення відеоконтенту через соціальні медіа, такі як YouTube, Instagram, Facebook та TikTok:
 - ✓ Лайвстріми: Проведення прямих трансляцій для взаємодії зі споживачами в реальному часі
 - ✓ Відеореклама: Створення рекламних роликів для розміщення на різних платформах.
 - ✓ Використання нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, продовжує змінювати комунікаційну політику підприємств.
- Чатботи та віртуальні асистенти стали важливими інструментами для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності комунікацій, через те, що вони функціонують 24/7, надають персоналізовану комунікацію на автоматизованій основі.
- Великий аналіз даних (Big Data)- використання великих даних дозволяє підприємствам краще розуміти своїх споживачів та оптимізувати комунікаційні стратегії. Сюди входять такі кроки:

- Аналіз споживчої поведінки: Збір та аналіз даних про поведінку споживачів для виявлення трендів та патернів.
- Таргетинг: Використання аналітики для створення більш ефективних рекламних кампаній, спрямованих на конкретні сегменти аудиторії.
- Прогнозування: Використання даних для прогнозування майбутніх потреб та уподобань споживачів, що дозволяє підприємствам завчасно адаптувати свої стратегії.

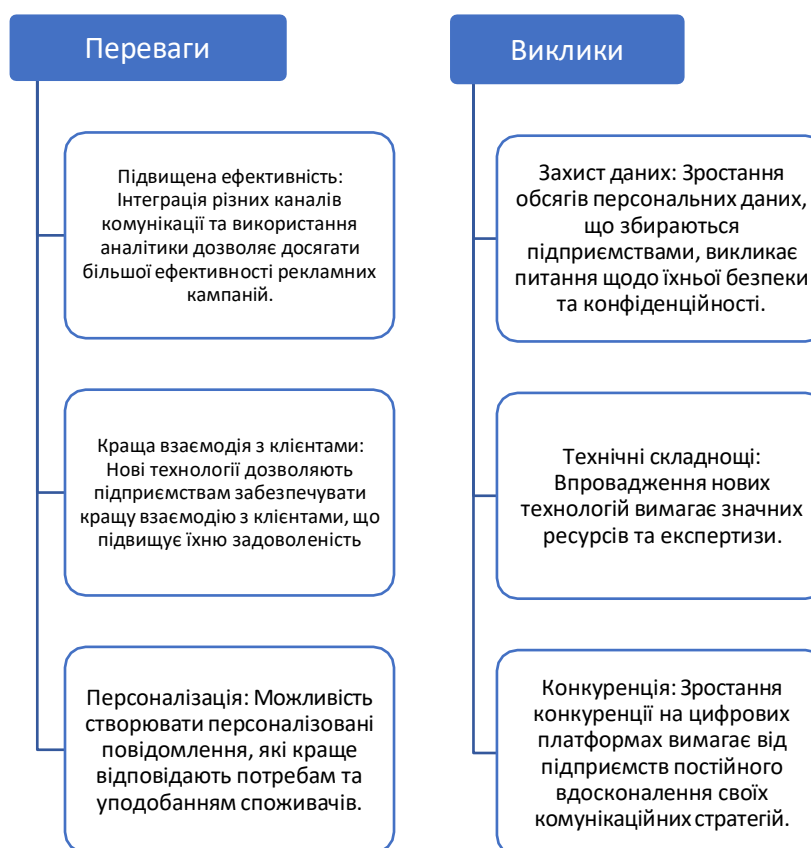


Рисунок 1.9 – Переваги та виклики сучасної комунікаційної політики

Джерело: [37]

1.3 Формування комунікаційної політики через комунікаційну стратегію

Комунікаційна політика підприємства визначає загальні принципи та підходи до комунікації з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями, створюючи рамки для всіх комунікаційних дій. Комунікаційна стратегія, в свою чергу, є конкретним планом, який реалізує ці принципи та підходи на практиці,

визначаючи цільові аудиторії, канали, повідомлення та інструменти для досягнення конкретних комунікаційних цілей. Таким чином, комунікаційна політика є основою, на якій будується комунікаційна стратегія, забезпечуючи її узгодженість та ефективність. Комунікаційна стратегія в наші часи це дуже практична річ. В різних роботах пишуть, що це досить формальний документ, але насправді це не так. Головне завдання комунікаційної стратегії – це узгодити цілі комунікації із цілями підприємства. Заглибившись в поняття сенсу існування комунікаційної стратегії на підприємстві, необхідно сказати, що така стратегія допомагає "бити в десятку": зробити комунікації ясними та не суперечливими і переконати людей, тобто, споживачів купувати товар саме цього підприємства. Іншими словами, це план того, як компанія спілкуватиметься зі своїми клієнтами. Вона відповідає на два питання: "Що ми хочемо донести до людей?" і "Як ми будемо це робити?".

Пункти, які включаються до комунікаційної стратегії:

- цілі комунікації;
- ключові аудиторії та їх портрети;
- меседжі для кожної з груп;
- роль працівників закладу і деталізований механізм підвищення їх залученості у комунікаційні процеси.[15]

Щодо завдань комунікаційної стратегії:

1. конвенціональна (забезпечення згоди цільової аудиторії з позиціонуванням, з пропозицією комерційних вигод, здійснення продажу);
2. деконфліктна (усунення розбіжностей між товаром і цільовою аудиторією);
3. маніпуляційна (захоплення смислового простору, щоб просунути учасникам комунікації свою комунікативну стратегію і своє бачення реальності).

В цей документ розпочинають з установки пунктів щодо комунікаційних цілей, які обов'язково мають відповідати на потреби зовнішніх

і внутрішніх аудиторій. Наступними визначаються зони виникнення криз, форс - мажорних ситуацій і прописання механізмів, як на ці кризи підприємству реагувати. Після цього, розраховується бюджет і створюються методи вимірювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства. Важливо зазначити, що увага стратегії фокусується на спілкуванні підприємства зі своєю цільовою аудиторією шляхом вибудування відносин та переконання зробити покупку або скористатися сервісом саме цього підприємства. Щоб успішно досягати таких цілей, необхідно правильно сформулювати комунікаційну стратегію та чітко дотримуватись плану.

Структура комунікаційної стратегії: як зазначено вище, стратегія комунікацій у готовому вигляді має відповісти на такі питання: навіщо, що, кому, як ми хочемо розповісти про підприємство. Це документ, який складається в довільній формі, має стати мапою маркетолога на шляху до серця цільової аудиторії. [14]

Кроки складання комунікаційної стратегії:

1. Оцінюємо поточну ситуацію: аналіз ринку – відправна точка будь-якої бізнес-стратегії. Щоб зрозуміти, куди йти і що робити, потрібно знати, де ми знаходимося. Для цього необхідно оцінити стан справ на підприємстві, виявити сильні та слабкі сторони, зробити аналіз дій конкурентів. Далі важливо стежити за змінами на ринку і на основі цих даних прогнозувати вектор розвитку підприємства та ставити цілі.
2. Ставимо мету: цілі та завдання комунікаційної стратегії прописують для трьох основних блоків: маркетингового, креативного та медійного. Деталізуємо кожен блок комунікаційної стратегії:

- Маркетинговий напрям комунікаційної стратегії охоплює такі завдання:

Донесення конкурентних переваг підприємства до цільової аудиторії; формулювання УТП (унікальна торгова пропозиція); перевершення конкурентів; збільшення лояльності клієнтів до товару чи послуги підприємства; підвищення впізнаваності бренду; формування образу бренду;

увійти до consideration pool (переліку відомих людині брендів, з яких вона обирає під час покупки).

- Креативний напрямок вирішує такі завдання:

Створення візуального образу підприємства, фірмового стилю та дизайну, включаючи брендбук; розробка комунікаційних повідомлень для всіх етапів просування та для кожного каналу; розробка елементів емоційних і раціональних складових бренду.

- Медійний напрямок включає такі завдання:

Визначення основних етапів просування; вибір каналів комунікації; поширення переваг товару у вибраних каналах; формування іміджу бренду; отримання та обробка зворотного зв'язку.

3. Визначаємо цільову аудиторію: важливо пам'ятати, що формула "все і всім" на практиці перетворюється на "нічого і нікому", бо товар чи послуга не може підходити всім без винятку. Тож, важливо створити портрет свого ідеального покупця та сегментувати клієнтську базу, щоб визначити, який відсоток нам підходить, а який ні.
4. Сегментуємо базу: сегмент – це група споживачів, об'єднаних певними ознаками. Наприклад, клієнти, що мають середній дохід, проживають у столиці, заміжній, чоловіки тощо. Сегментування залежить від специфіки діяльності підприємства. Завдання сегментації – визначити найбільший, найприбутковіший і найперспективніший сегмент.
5. Створюємо портрет клієнта: клієнтський аватар - це уявний образ ідеального покупця, який представляє цільовий сегмент. Це особа, яка має потребу у продукті або послугі компанії. Для правильної комунікаційної стратегії маркетолог має уявити клієнтський аватар як реальну людину з ім'ям, віком, заняттям, місцем проживання та звичками. Аналізується, якими словами користується клієнт, як він говорить про компанію та як використовує її продукцію. [14]

Звернемо увагу на тренди комунікаційної політики для підприємств у 2023 році. Тож, кілька ключових тенденцій для комунікаційної стратегії підприємств:

Тенденція №1: Чат-боти на основі ШІ та персоналізована доставка контенту: чат-боти на основі штучного інтелекту революціонізують спілкування на підприємстві, надаючи миттєві відповіді на запити співробітників і надаючи персоналізований контент на основі їхніх уподобань і ролей. Розвиток чат-ботів зумовлений їх характеристиками:

- Цілодобова доступність і миттєві відповіді
- Економічність і масштабованість
- Персоналізована взаємодія з клієнтом:

2. Тенденція №2: Зв'язок на основі відео - дуже привабливий засіб для передачі повідомлень, проведення віртуальних зустрічей і проведення навчальних сесій. Основні переваги відеозв'язку:

- Покращена невербальна комунікація
- Підвищена залученість і увага
- Сприяє співпраці та віддаленій роботі

3. Тенденція №3: Комунікація через Gamification для навчання та навчання: використання гейміфікації в комунікаціях - це новаторський підхід, що базується на ігрових елементах для зроблення навчального контенту привабливішим, інтерактивнішим та цікавішим. Гейміфікація включає в себе використання викликів, винагород, конкуренції та прогресу у процесі навчання. Шляхом надання розваг та емоційного заряду гейміфіковані методи спілкування можуть поліпшити засвоєння знань, підвищити мотивацію та загальні результати навчання. Приклади гейміфікованих навчальних тренінгових комунікацій: вікторини, ігрові модулі електронного навчання зі сценаріями, симуляціями та викликами прийняття рішень, де системи значків і рівнів створюють відчуття досягнення та заохочують до подальшого навчання. Далі йде навчання в стилі Escape Room або ігри-симулятори, у яких

працівники можуть відпрацьовувати реальні навички у безпечній обстановці. Винагороди та заохочення включають матеріальні винагороди, такі як подарункові картки для миттєвого задоволення співробітників.

Переваги такого типу комунікації на підприємстві:

- Підвищена залученість і мотивація
- Інтерактивне Навчання
- Миттєвий відгук і прогрес [16]

Тож, комунікаційна стратегія – це частина стратегії бренду або компанії, метою якої є побудова ефективного обміну інформацією з цільовими сегментами для просування бренду компанії та отримання зворотного зв'язку. Комунікаційна політика, у свою чергу, визначає загальні принципи та підходи, на яких базується ця стратегія. Вона створює рамки для всіх комунікаційних дій, забезпечуючи узгодженість та відповідність загальним цілям компанії. Комунікаційна стратегія конкретизує ці принципи, визначаючи цільові аудиторії, канали, повідомлення та інструменти для досягнення ефективної взаємодії зі споживачами. Тобто, комунікаційна політика є основою, яка забезпечує стратегічний напрямок, тоді як комунікаційна стратегія фокусується на тактичних кроках для досягнення поставлених комунікаційних цілей.

Висновки до першого розділу

1. Було встановлено сутність комунікаційної політики, яка полягає в системному та цілеспрямованому підході до організації внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства. Вона визначає правила, процедури та стратегії взаємодії зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення стратегічних цілей. Ключовими складовими є чітко визначені канали комунікації, ефективна система зворотного зв'язку та адаптація до змін в індустрії. Комунікаційна політика забезпечує консистентність, прозорість та ефективність комунікації як всередині організації, так і зовні. Вона регламентує використання засобів комунікації, реакцію на кризові ситуації та підтримання позитивного іміджу

компанії. Комунікаційна політика включає: внутрішню комунікацію (координація дій між підрозділами та співробітниками) та зовнішню комунікацію (з клієнтами, партнерами, конкурентами та іншими зовнішніми стейкхолдерами).

Функції комунікаційної політики:

- Інформаційна функція: передача релевантної інформації всередині та поза організацією.
- Мотиваційна функція: стимулювання співробітників до досягнення цілей та підтримання лояльності клієнтів.
- Регулятивна функція: врегулювання взаємин між стейкхолдерами та управління ризиками.

2. З'ясувавши еволюцію формування комунікаційної політики, необхідно зазначити, що за останні десятиліття підприємств зазнала значних змін, відображаючи технологічний розвиток, економічні зміни та зміну споживчих уподобань. Основні етапи її еволюції охоплюють перехід від традиційних методів до сучасних інтегрованих підходів. Традиційні методи комунікації: Одностороння комунікація; Масова реклама; Відсутність персоналізації. Поява інтерактивних медіа: Двостороння комунікація; Цільова реклама; Соціальні мережі. Інтегрована комунікаційна політика: Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС); Омніканальна стратегія; Контент-маркетинг; Аналітика та дані. Майбутні тенденції: Штучний інтелект та автоматизація. Доповнена та віртуальна реальність; Етика та прозорість; Розширення ролі цифрових платформ; Мобільний маркетинг; Відеомаркетинг; Чатботи та віртуальні асистенти; Великий аналіз даних (Big Data). Сучасна комунікаційна політика забезпечує ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, використовуючи інноваційні технології та адаптуючись до змін у поведінці споживачів.

3. Розглянувши формування комунікаційної політики через комунікаційну стратегію, необхідно зазначити, що комунікаційна стратегія - це план дій, спрямований на досягнення комунікаційних цілей підприємства. Вона включає

в себе визначення меседжів, аудиторії, каналів комунікації та стратегій взаємодії з різними стейкхолдерами для досягнення оптимального комунікаційного ефекту. Важливий зв'язок між комунікаційною стратегією та комунікаційною політикою полягає в тому, що політика встановлює загальні принципи та правила комунікації, тоді як стратегія визначає конкретні кроки та методи реалізації цих принципів. Комунікаційна політика створює рамки для ефективної та узгодженої комунікації, на основі яких розробляється та реалізується стратегія.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ “ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНИ”

2.1. Зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики

Цей розділ почнемо з аналізу досвіду формування та використання комунікаційної стратегії в ЄС. Зазначимо, що необхідність ефективної комунікації має юридичне підґрунтя у Хартії, яка забезпечує право всіх громадян бути проінформованими про проблеми ЄС. Інституції ЄС розробили ряд інструментів для підтримки зв'язку з громадськістю: освітні програми, такі як «Школа посольства» та «Євроскола», а також платформа Debating Europe та веб-сайт «Що Європа робить для мене». З моменту офіційного запуску в 2012 році Європейська громадянська ініціатива надала можливість громадянам брати більш активну участь у новому законодавстві та питаннях ЄС. Інституції ЄС забезпечують доступ до інформації, написаної мовою, зрозумілою громадянам, що допомагає їм краще реалізовувати своє право на участь у демократичному житті Союзу. Політичні документи щодо комунікації, опубліковані Комісією, відображають високий статус цієї політики, яка базується на трьох принципах: прислухання до громадськості та врахування її поглядів та проблем; пояснення того, як політика ЄС впливає на повсякденне життя громадян і жителів; спілкування з людьми на місцевому рівні, звертаючись до них у їхніх національних чи місцевих умовах через їхні улюблені ЗМІ. Далі розглянемо особливості комунікаційної стратегії в діяльності європейських підприємств. Отже, загальна відповідальність за всі комунікації та надання інформації покладається на генерального та фінансового директорів законодавством. Задля створення згуртованого та чіткого іміджу компанії вони завжди прагнуть бути доступними для контактів зі ЗМІ, органами влади, клієнтами та співробітниками. Для цього до своєї комунікаційної стратегії вони включають: ринкову комунікацію, PR, внутрішню та зовнішню комунікацію.

Виробничі підрозділи західноєвропейських компаній відіграють значну роль у децентралізованій системі управління, координуючи роботу дочірніх фірм, які мають оперативно-господарську, економічну та юридичну самостійність. Дочірні компанії виступають як центри прибутку і відповідальності, самостійно проводять наукові дослідження, знаходять покупців, організовують виробництво і збут продукції, використовуючи фінансові методи управління. Виробничі філії контролюють і координують діяльність дочірніх компаній у сфері досліджень, виробництва, збуту та фінансів. Наприклад, у більшості німецьких концернів є велика кількість юридично незалежних дочірніх компаній з широкими оперативними повноваженнями. Територіальна роз'єднаність і вузька спеціалізація цих фірм вимагають централізованої координації, що забезпечує узгодженість дій.

Модель управління в Японії вражає. За останні десятиліття її економіка виросла швидше, ніж економіки США, Великобританії, Франції, Італії та інших країн Західної Європи. Японія тримає лідерські позиції у світовому ринку, витісняючи американські та західноєвропейські товари, що викликає серйозну тривогу серед її конкурентів. Механізм контролю в японських компаніях включається в основні принципи управління. Ці принципи реалізуються у своєрідній теорії управління фірмою, де визначаються механізми формування цілей і шляхи їх досягнення. Ці цілі є відображенням певних цінностей керівництва фірми, персоналу і клієнтів, а також представників державного апарату, що регулюють ділове життя. Способи досягнення цілей визначаються встановленими переконаннями щодо того, які рішення в промисловості або на фірмі зазвичай дають позитивні результати, наприклад, хто повинен приймати рішення, пов'язані з впровадженням нового продукту. [2]

У Великій Британії держава щороку видає Державний комунікаційний план, в якому розповідає про свою стратегію розвитку комунікацій в конкретних сферах життя населення. [18] Наприклад, у розділі про економіку говориться про курс на стимулювання внутрішніх інвестицій та збільшення

попиту на британські товари та послуги серед міжнародних покупців. Зазначається, що буде здійснюватися часткове державне фінансування торгівлі, а завдяки спеціальній міжурядовій керівній групі директорів з питань комунікацій будуть застосовувати спільний підхід до економічних комунікацій - надаючи чіткий, послідовний та переконливий наратив, а також активно залучаючи зацікавлені сторони та ЗМІ, щоб підвищити довіру споживачів та бізнесу. У цьому документі також йдеться про новий веб-сайт Help to Grow, який допомагає новим та існуючим урядовим структурам започаткувати та розвинути бізнес. У весняному бюджеті пріоритетом була реформа ринку праці для заохочення людей повернутися до роботи, демонструючи переваги повернення до роботи. Крім того, зауважено, що цільова кампанія, орієнтована на бізнес, спрямована на залучення малих та середніх підприємств до інвестування у проекти в своїй місцевості та розвиток бізнесу. [17]

Розглядаючи особливості комунікаційної політики підприємств Нової Зеландії, важливо відзначити, що цифрова комунікація виявляється ефективним засобом взаємодії з громадськістю. Менеджери підприємств створюють конкретний контент, який не лише відповідає очікуванням цільової аудиторії на різних цифрових платформах, але й виходить за їх межі, враховуючи стратегічні цілі компаній. Крім розміщення різноманітного контенту про продукцію, заходи та програми, менеджмент активно використовує веб-сайти, такі як ashburtondc.govt.nz, для поширення інформації серед громадськості та ЗМІ. Також варто зазначити, що адміністрація підприємств використовує рекламу для передачі інформації та просування подій, заходів та послуг як на місцевому, так і на загальнодержавному рівнях. Система регулювання ринків зв'язку включає в себе мережі фіксованого, бездротового та поштового зв'язку, а також розподіл радіочастотного ресурсу для бездротових технологій. Основна мета цієї системи полягає у забезпеченні ефективного функціонування ринків зв'язку шляхом сприяння розвитку конкуренції, захисту прав споживачів та ефективного розподілу ресурсів. Крім

того, ця система регулює природні монополії, що характерні для деяких аспектів мереж зв'язку, з метою забезпечення довгострокових інтересів споживачів. Важливо відзначити, що цифрова комунікація в цій країні є ефективним засобом взаємодії з громадськістю. Менеджери створюють контент, який не тільки відповідає очікуванням цільової аудиторії на різних цифрових платформах, але й перевершує їх, враховуючи стратегічні цілі підприємства. Крім розміщення різноманітного контенту про послуги, заходи та програми, менеджери активно використовують веб-сайти, такі як ashburtondc.govt.nz, для поширення інформації серед громадськості та ЗМІ. Також важливо зазначити, що менеджери використовують рекламу для передачі інформації та просування подій, заходів і послуг як на місцевому, так і на загальнодержавному рівнях. Система регулювання ринків зв'язку охоплює мережі фіксованого, бездротового та поштового зв'язку, а також розподіл радіочастотного ресурсу для бездротових технологій. Головна мета цієї системи полягає у забезпеченні ефективного функціонування ринків зв'язку шляхом сприяння розвитку конкуренції, захисту прав споживачів та ефективного розподілу ресурсів. Крім того, система регулює природні монополії, характерні для окремих аспектів мереж зв'язку, з метою забезпечення довгострокових інтересів споживачів.

Американський менеджмент у 1980-х роках пройшов зміни, що призвели до структурної перебудови та перерозподілу повноважень у прийнятті управлінських рішень. Великі компанії акцентували увагу на стратегічному плануванні, що стало результатом розробки довгострокових цілей. Успіх у сучасних ринкових умовах вимагає розробки та впровадження нової продукції, що відповідає потребам ринку і адаптується до законодавства щодо регулювання цін, інвестицій, охорони навколишнього середовища та енергозбереження. Це змінило внутрішню політику американських підприємств. На американських підприємствах вважають, що створення комфортного робочого середовища для працівників сприяє безперебійному функціонуванню бізнесу, дозволяє працівникам пропонувати шляхи

вдосконалення продуктів або послуг, а також методи їх надання та розповсюдження. Крім того, така атмосфера надає можливість висловлювати занепокоєння щодо робочих умов. Основною метою комунікаційної політики на американських підприємствах є забезпечення доступу працівників до актуальної інформації. Вони підкреслюють, що інформування співробітників може займати багато часу, і ніхто не хоче витратити його на з'ясування, коли, що і де було оновлено. Комунікаційна політика спрямована на поширення нової або оновленої інформації у потрібний момент. Найпопулярнішими каналами комунікації є електронна пошта, текстові повідомлення, телефонні дзвінки, відеоконференції та особисті зустрічі. [19]

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Історія компанії Philip Morris International (PMI) бере свій початок у 1847 році, коли Філіп Морріс відкрив свій перший магазин з продажу тютюну та сигарет на Бонд-стріт у Лондоні. У 1993 році в Києві було засновано представництво Philip Morris International. У 1994 році компанія уклала угоду про інвестиції з АТ «Харківська тютюнова фабрика». У 1996 році на цій фабриці вперше в Україні почали виробляти міжнародні марки PMI, такі як Chesterfield і Bond Street. У 2000 році на фабриці розпочалося виробництво сигарет Marlboro.

У 2003 році Philip Morris Ukraine розпочала будівництво нового виробничого комплексу формату Greenfield на 32 гектарах за межами Харкова. Урочисте відкриття нової фабрики відбулося у травні 2006 року. На сьогодні Philip Morris International представлена в Україні двома афілійованими юридичними особами: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». У сучасному виробничому центрі в Харківській області, головному офісі в Києві, а також у ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд

Дистриб'юшн» і його 11 регіональних офісах по всій країні працює понад 1300 співробітників.

Philip Morris International є провідною міжнародною компанією з виробництва тютюнових виробів, маючи у своєму портфелі шість із п'ятнадцяти найпопулярніших міжнародних брендів сигарет, включаючи Marlboro – найпродаванішу марку сигарет у світі. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» нині є лідером українського тютюнового ринку, займаючи близько 30% ринкової частки, що дозволяє їй випереджати конкурентів, таких як «Джапан Тобакко Інтернешнл Україна», «Брітіш Американ Тобакко Україна» та «Імперіал Тобакко Україна». РМІ вийшла на український ринок у 1994 році. На сьогодні компанія володіє сучасною фабрикою в Харкові, де виробляються численні міжнародні бренди для українського та зарубіжних ринків. Philip Morris Ukraine є провідною компанією на українському тютюновому ринку та одним із найбільших платників податків до державного та місцевих бюджетів. В Україні випускається широкий асортимент марок як для внутрішнього споживача, так і для експорту, включаючи Chesterfield, Bond Street, Marlboro, L&M та Parliament. Philip Morris Ukraine є приватним акціонерним товариством, що входить до групи компаній Philip Morris International, провідної міжнародної тютюнової компанії. Компанія прагне трансформувати тютюновий ринок, створюючи майбутнє без тютюнового диму за допомогою нових категорій продуктів зі зниженим ризиком порівняно з традиційним курінням.

Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна» складається з кількох відділів: відділу продажів, юридичного відділу, фінансово-адміністративного відділу, відділу корпоративних відносин, ІТ-відділу, виробничого відділу, відділу маркетингу та відділу по роботі з персоналом. Структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є лінійною. У плануванні організації відображається її власник як президент, якому безпосередньо підпорядковуються всі службовці. Така лінійна структура характеризується низьким рівнем спеціалізації, нечисленними правилами для здійснення

діяльності та централізацією повноважень в руках президента. Проста структура є "малосходинковою" і зазвичай складається з двох-трьох вертикальних рівнів та групи уповноважених службовців, які мають право централізовано приймати рішення. Тобто, в такій ситуації менеджер та власник є однією особою, сама система є мобільною і вимагає незначних витрат. Однак зі зростанням компанії процес прийняття рішень ускладнюється, і проста структура втрачає свої переваги через обмеженість можливостей, що призводить до перевантаження керівництва компанії. Організаційна структура компанії наведена на рисунку 2.1

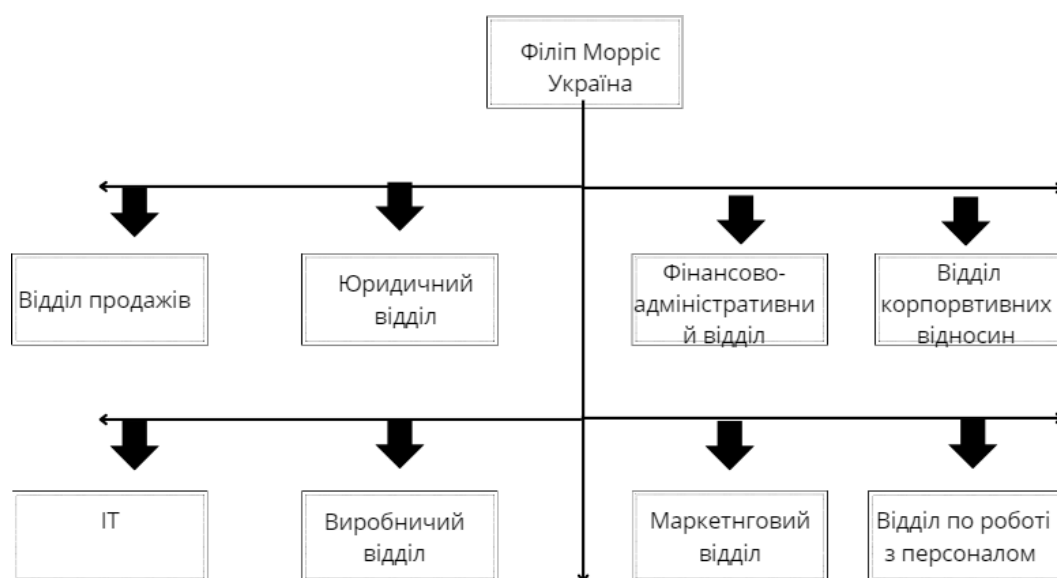


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії

Джерело: [1]

Далі ми розглянемо дані з фінансового аналізу, щоб глибше зрозуміти розподіл грошових коштів на підприємстві. Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Нижче наведена динаміка активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА» у 2019-2020 рр., тис. грн

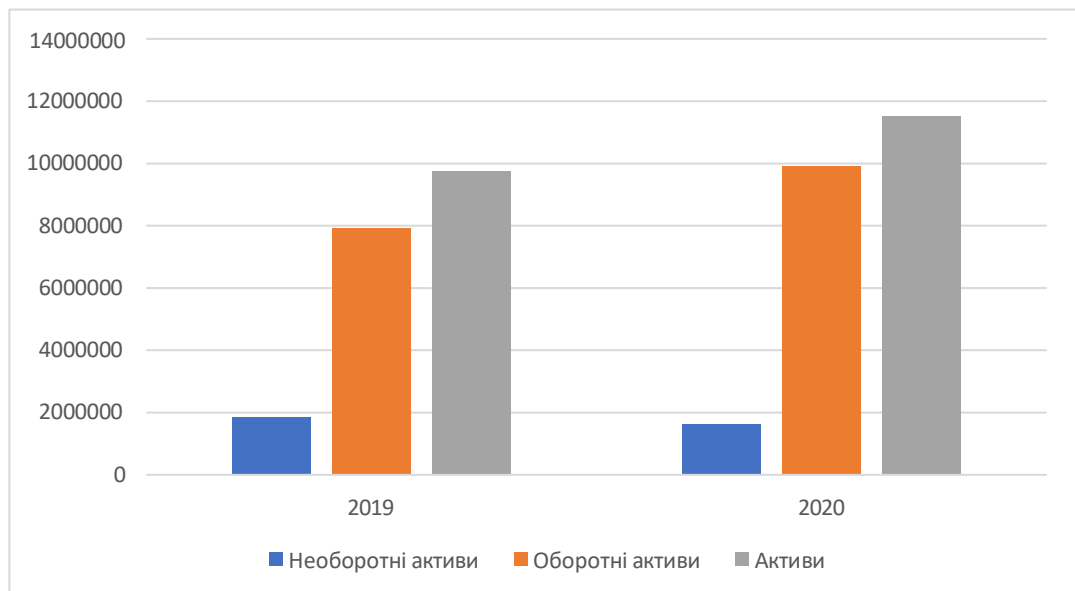


Рис.2.2. динаміка активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА» у 2019-2020 рр., тис. грн

Джерело: [3].

Тож, базуючись на даних, наведених на діаграмі, можемо сказати, що спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 18,05%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	1520406	1331592	-188814	-12,42
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1839799	1608590	-231209	-12,57
Запаси з бюджетом	1160904	1240068	79164	6,82
із внутрішніх розрахунків	18288	814966	796678	4356,29
ОБОРОТНІ АКТИВИ	6647523	7749911	1102388	16,58
АКТИВИ	7915468	9907308	1991840	25,16
АКТИВИ	9755267	11515898	1760631	18,05

Табл.2.1. Горизонтальний аналіз активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: [3].

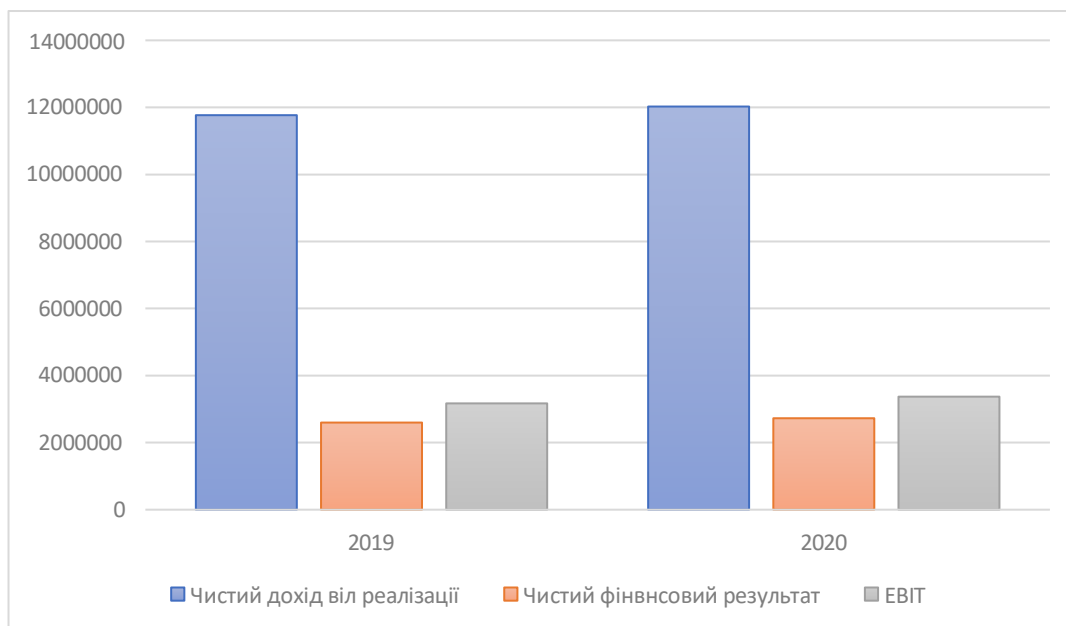


Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: [3].

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 2,19%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є додатною (2727658 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель.

Скільки потратили на рекламу

2.3. Аналіз комунікаційної політики ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Комунікаційна політика ПрАТ «Філіп Морріс Україна» спрямована на ефективне інформування та взаємодію з різними групами зацікавлених сторін, включаючи співробітників, споживачів, партнерів, регуляторні органи та громадськість. Основними елементами цієї політики є прозорість, відповідальність, інноваційність та орієнтованість на створення довгострокових відносин.

Основні напрямки комунікаційної політики

1. Внутрішня комунікація:

- Інформування співробітників: Регулярні внутрішні інформаційні бюлетені, зустрічі, тренінги та корпоративні заходи, спрямовані на підвищення рівня обізнаності співробітників про стратегію та цілі компанії.
- Зворотній зв'язок: Впровадження системи збору та аналізу відгуків від працівників для покращення внутрішнього клімату та підвищення ефективності роботи.

2. Зовнішня комунікація:

- Брендова комунікація: Маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності про бренди компанії, такі як Marlboro, Chesterfield та інші. Використання різноманітних каналів, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі та традиційні медіа.
- Взаємодія з громадськістю: Активна участь у соціальних ініціативах та проектах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямованих на підтримку місцевих громад та охорону навколишнього середовища.
- Відкритість: Публікація щорічних звітів про діяльність компанії, зокрема фінансових результатів, екологічних ініціатив та досягнень у сфері КСВ.

3. Взаємодія з регуляторними органами

- Комплаєнс та відповідність: Забезпечення дотримання всіх нормативних вимог та стандартів якості. Активна участь у діалозі з регуляторними органами для обговорення та впровадження законодавчих ініціатив.
- Прозорість: Налагодження відкритих каналів комунікації з регуляторними органами для забезпечення взаєморозуміння та підтримки репутації надійного партнера.

4. Інновації та цифрові технології

- Цифрова трансформація: Використання сучасних технологій для покращення комунікаційних процесів. Впровадження цифрових платформ для взаємодії зі споживачами та партнерами.
- Нові продукти: Промоція нових продуктів зі зниженим ризиком, таких як IQOS, через інформування споживачів про переваги та безпечність

Стратегії та інструменти комунікаційної політики

а. Контент-маркетинг:

Створення цінного контенту:

- Регулярне надсилання електронних бюлетенів з новинами компанії, актуальними подіями та інформацією про нові продукти.

Інформаційні бюлетені:

- Компанія розробляє та публікує статті, блоги, відео та інші матеріали, що містять корисну інформацію для споживачів, партнерів та громадськості. Це можуть бути новини про нові продукти, дослідження у сфері зниження шкоди від куріння, а також поради щодо здорового способу життя.

Рисунок 2.4 Стратегії та інструменти комунікаційної політики

Джерело: [45].

б. Соціальні мережі

- ✓ Платформи: Компанія активно використовує популярні соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та YouTube для взаємодії зі своєю аудиторією.
- ✓ Створення спільнот: Ведення офіційних сторінок компанії, де споживачі можуть отримувати останні новини, брати участь у конкурсах та обговореннях, а також отримувати відповіді на свої питання.
- ✓ Рекламні кампанії: Запуск таргетованих рекламних кампаній для просування нових продуктів та збільшення обізнаності про бренд.

с. PR-кампанії

Прес-релізи:

Підготовка та розповсюдження прес-релізів для інформування ЗМІ про важливі події та новини компанії, такі як запуск нових продуктів, фінансові результати, участь у соціальних проектах тощо.

- Прес-конференції:

Організація прес-конференцій для преси та громадськості з метою презентації нових ініціатив та продуктів, а також відповіді на питання журналістів.

- Співпраця з медіа:

Налагодження партнерських відносин із засобами масової інформації для забезпечення регулярного висвітлення діяльності компанії.

Рисунок 2.5 Елементи PR-кампанії Джерело: [41].

d. Івенти та заходи

- ✓ Корпоративні заходи: Організація внутрішніх корпоративних заходів для підвищення командного духу та мотивації співробітників.
- ✓ Освітні програми: Проведення семінарів, тренінгів та лекцій для співробітників, партнерів та громадськості з метою підвищення обізнаності про інноваційні продукти та стратегії зниження шкоди від куріння.
- ✓ Благодійні заходи: Участь та організація благодійних акцій та проектів у рамках програм корпоративної соціальної відповідальності.

e. Діджитал-маркетинг

- SEO та SEM: Використання інструментів пошукової оптимізації (SEO) та маркетингу в пошукових системах (SEM) для підвищення видимості вебсайту компанії у пошукових системах.
- Контекстна реклама: Розміщення контекстної реклами на платформах Google Ads та інших для залучення цільової аудиторії на вебсайт компанії.

- Аналітика: Використання аналітичних інструментів для моніторингу ефективності діджитал-кампаній та оптимізації маркетингових стратегій.
- f. Зовнішні зв'язки та GR (Government Relations)
- Взаємодія з регуляторними органами: Активна участь у розробці та впровадженні законодавчих ініціатив, що стосуються тютюнової галузі. Налагодження відкритих та прозорих відносин з регуляторами для забезпечення відповідності нормативним вимогам.
- Лобіювання інтересів: Представлення інтересів компанії у діалозі з урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами з метою сприяння розвитку галузі та захисту бізнес-інтересів.
- g. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
- ✓ Екологічні ініціативи: Реалізація програм з охорони навколишнього середовища, зокрема щодо зниження викидів, утилізації відходів та збереження природних ресурсів.
- ✓ Соціальні проекти: Підтримка проектів, спрямованих на розвиток місцевих громад, охорону здоров'я та освіту. Компанія також підтримує програми зниження шкоди від куріння та інші ініціативи, що сприяють покращенню якості життя населення.
- h. Інноваційні підходи - Philip Morris International прагне трансформувати тютюнову галузь, пропонуючи продукти зі зниженим ризиком, такі як IQOS. Для цього компанія активно інвестує в дослідження та розробки, а також використовує новітні технології для створення бездимних альтернатив.
- ✓ Дослідження та розробки: Створення спеціалізованих науково-дослідних центрів для вивчення впливу бездимних продуктів на здоров'я та розробки нових технологій.
- ✓ Інформування споживачів: Проведення освітніх кампаній, спрямованих на інформування споживачів про переваги використання

бездимних продуктів та зниження ризиків, пов'язаних із традиційним курінням.

Тож, комунікаційна політика ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є комплексною та багатовекторною, спрямованою на забезпечення відкритого діалогу зі всіма зацікавленими сторонами та сприяння стійкому розвитку компанії в умовах динамічного ринку. Щодо географії дистрибуції продукції то зазначемо, що виробничий центр ФМУ, включений до групи компаній Філіп Морріс Інтернешнл, представляє собою велику тютюнову фабрику. Її продукція в основному направлена на внутрішній ринок України, а також активно експортується до країн Європи та Азії. Крім того, виробничий центр ФМУ виготовляє фільтри для сигарет, які застосовуються у продуктах, реалізованих у понад 25 країнах світу. Крім цього, працівники "Філіп Морріс Україна" та "Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн" працюють над тим, щоб будь-який дорослий споживач міг знайти необхідну йому марку в кожній торговій точці у різних населених пунктах країни.

Механізм взаємодії між розділами у компанії приватного акціонерного товариства "Філіп Морріс Україна" та товариства з обмеженою відповідальністю "Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн" здійснюється у лінійному порядку для подальшої реалізації продукції. Після виготовлення продукції вона розподіляється на регіональні склади, розташовані у трьох містах: Києві, Харкові та Львові, з урахуванням попиту. Для забезпечення наявності товару на складі, готову продукцію також зберігають у хабах (транспортні вузли), які, за необхідності, постачають додатковий об'єм.

Товар постачається зі складів прямим клієнтам, дистриб'ютору "ТЕДІС УКРАЇНА" та напряму до ключових клієнтів, таких як "Сільпо". Ключові клієнти реалізують товар напряму клієнтам зі своїх власних складів. Прямі клієнти та "Тедіс" розподіляють товар серед ключових та роздрібних клієнтів, які, у свою чергу, продають товар безпосередньо споживачам.

Систему збуту з урахуванням розподілу відповідальності між компаніями "Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн" та Приватним акціонерним товариством "Філіп Морріс Україна" представлено на рисунку 2.3.

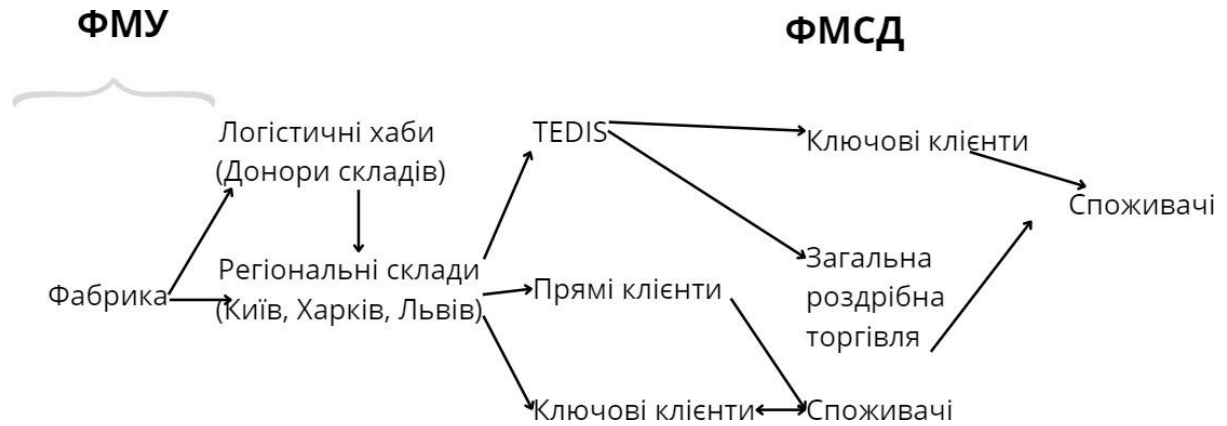


Рисунок 2.6 – Система збуту «Філіп Морріс Україна»

Джерело: [4].

Висновки до другого розділу

1 Розібравши зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики різних країн та підприємств, можна сказати, що у ЄС велика увага приділяється прозорості та взаємодії з громадянами, що закріплено у правових документах та підтримується різноманітними інструментами і програмами. Європейські підприємства застосовують комплексний підхід до комунікацій, включаючи ринкову комунікацію, PR та внутрішню комунікацію, що забезпечує згуртований та чіткий імідж компаній.

У США комунікаційна політика зазнала значних змін у 1980-х роках, коли акцент було зроблено на стратегічному плануванні та довгострокових цілях. Це сприяло структурній перебудові та ефективному розподілу повноважень у прийнятті управлінських рішень. Важливим аспектом є створення комфортного робочого середовища для працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та залученості.

Японська модель управління вирізняється своєю ефективністю та швидким економічним зростанням, що досягається завдяки впровадженню

чітких принципів управління та контролю. Ці принципи базуються на спільних цінностях керівництва, персоналу, клієнтів та державних органів.

У Великій Британії держава щорічно розробляє Державний комунікаційний план, який визначає стратегію розвитку комунікацій у різних сферах життя. Це включає стимулювання інвестицій, підвищення попиту на британські товари та послуги, а також створення нових платформ для підтримки бізнесу.

У Новій Зеландії цифрова комунікація є ефективним засобом взаємодії з громадськістю. Менеджери підприємств створюють контент, який відповідає очікуванням аудиторії та підтримує стратегічні цілі компаній. Важливими елементами є використання веб-сайтів для поширення інформації та реклама для просування подій і послуг.

Таким чином, різні країни та підприємства використовують різноманітні підходи до комунікаційної політики, адаптуючи їх до своїх специфічних умов і потреб. Основними принципами залишаються прозорість, відповідальність, інноваційність та орієнтованість на створення довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами.

2 Оцінивши господарсько-економічну діяльність ПрАТ «Філіп Морріс Україна», необхідно зазначити, що активи підприємства за 2019-2020 роки зазнали зменшення основних засобів та необоротних активів на 12,42% та 12,57% відповідно, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або реорганізацію активів. Збільшення оборотних активів на 25,16% може вказувати на активізацію господарської діяльності. Загальні активи зросли на 18,05%, що свідчить про зростання господарського потенціалу компанії. У контексті фінансових результатів: чистий дохід від реалізації товарів та послуг збільшився на 2,19%, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії. Сума чистого прибутку у 2020 році становить 2727658 тис. грн, що позитивно, свідчить про ефективність бізнес-моделі. В результаті аналізу можна зробити висновок про позитивні тенденції у фінансовій діяльності компанії, що відображаються у зростанні активів, доходів та прибутковості.

З Проаналізувавши комунікаційну політику ПрАТ «Філіп Морріс Україна», можна сказати, що вона спрямована на забезпечення ефективного інформування та взаємодії з різноманітними групами зацікавлених сторін, включаючи співробітників, споживачів, партнерів, регуляторні органи та громадськість. Основні принципи цієї політики включають прозорість, відповідальність, інноваційність та орієнтованість на довгострокові відносини. Основні напрямки комунікаційної політики:

- Внутрішня комунікація: Інформування співробітників через внутрішні бюлетені, зустрічі та тренінги. Система збору та аналізу відгуків від працівників для покращення робочого клімату та підвищення ефективності.
- Зовнішня комунікація: Маркетингові кампанії для підвищення обізнаності про бренди компанії через цифрові платформи, соціальні мережі та традиційні медіа. Участь у соціальних ініціативах та проектах корпоративної соціальної відповідальності. Публікація щорічних звітів про діяльність компанії, включаючи фінансові результати та екологічні ініціативи.
- Взаємодія з регуляторними органами: Дотримання нормативних вимог та стандартів якості. Відкриті канали комунікації з регуляторними органами для забезпечення взаєморозуміння та підтримки репутації.
- Інновації та цифрові технології: Використання сучасних технологій для покращення комунікаційних процесів. Промоція нових продуктів зі зниженим ризиком, таких як IQOS.

Стратегії та інструменти комунікаційної політики: контент-маркетинг, соціальні мережі, PR-кампанії (проведення прес-конференцій для інформування громадськості.) Таким чином, комунікаційна політика ПрАТ «Філіп Морріс Україна» спрямована на забезпечення прозорості, відповідальності та інноваційності у взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами через різноманітні комунікаційні канали.

Комунікаційна політика компанії "Філіп Морріс Україна" викликає серйозні етичні питання через її основну діяльність – виробництво та продаж тютюнових виробів, які завдають значної шкоди здоров'ю споживачів. Незважаючи на маркетингові зусилля та PR-кампанії, спрямовані на покращення іміджу компанії та акцентування на відповідальність перед споживачами, реальність полягає в тому, що тютюнопаління призводить до численних захворювань та передчасних смертей. Використання маніпулятивних стратегій комунікації, таких як спонсорство заходів або створення враження про меншу шкідливість певних продуктів, є прикладом неетичної поведінки, оскільки приховує справжній ризик, пов'язаний із споживанням тютюну.

ВИСНОВОК

Комунікаційна політика є стратегічним інструментом управління, спрямованим на систематизацію та регулювання комунікаційних процесів як всередині, так і поза організацією. Вона визначає правила, процедури та стратегії взаємодії зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення стратегічних цілей. Основні функції комунікаційної політики включають інформаційну, мотиваційну та регулятивну, що спрямовані на передачу інформації, стимулювання співробітників та управління ризиками відносин зі стейкхолдерами. Комунікаційна політика охоплює різні види комунікації, включаючи внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація спрямована на забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації, тоді як зовнішня комунікація сприяє взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Принципи комунікаційної політики включають прозорість, відповідальність, інноваційність та орієнтацію на довгострокові відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Еволюція комунікаційної політики свідчить про перехід від традиційних методів комунікації до сучасних інтегрованих підходів. Зміни у технологічному розвитку, економічні перетворення та зміна споживчих уподобань вплинули на стратегії взаємодії з громадськістю, клієнтами та партнерами, забезпечуючи більш ефективну та цілеспрямовану комунікаційну діяльність.

Комунікаційна політика та комунікаційна стратегія взаємопов'язані та взаємозалежні. Комунікаційна стратегія визначає загальні цілі та напрямки комунікаційних зусиль підприємства, включаючи вибір каналів комунікації та способів взаємодії з аудиторією. Комунікаційна політика, у свою чергу, створює рамки та правила для виконання цієї стратегії, забезпечуючи консистентність, прозорість та ефективність у комунікації як всередині, так і поза організацією. Таким чином, комунікаційна політика базується на

комунікаційній стратегії, відображаючи її принципи та цілі у конкретних правилах та дії.

У разі ПрАТ "Філіп Морріс Україна" комунікаційна політика включає в себе різні види комунікації. Внутрішня комунікація забезпечує ефективну взаємодію всередині організації шляхом інформування співробітників через внутрішні бюлетені, зустрічі та тренінги, а також систему збору та аналізу відгуків для покращення робочого клімату. Зовнішня комунікація включає маркетингові кампанії для підвищення обізнаності про бренди компанії через різні канали, такі як цифрові платформи, соціальні мережі та традиційні медіа. Також важливим елементом є взаємодія з регуляторними органами, де дотримання нормативних вимог та відкриті канали комунікації сприяють підтримці репутації компанії. Такі стратегії, як контент-маркетинг, соціальні мережі та PR-кампанії, використовуються для досягнення комунікаційних цілей та сприяють успішній взаємодії з різними стейкхолдерами.

Зарубіжний досвід ведення комунікаційної політики на європейських, американських та японських підприємствах вражає своєю різноманітністю та специфічними особливостями. У Європі та США велика увага приділяється прозорості та взаємодії з цільовою аудиторією, що закріплено у правових документах та підтримується різноманітними інструментами і програмами. Європейські підприємства застосовують комплексний підхід до комунікацій, включаючи ринкову комунікацію, PR та внутрішню комунікацію, що забезпечує згуртований та чіткий імідж компаній. У США комунікаційна політика зазнала значних змін у 1980-х роках, коли акцент було зроблено на стратегічному плануванні та довгострокових цілях, що сприяло ефективному розподілу повноважень та структурній перебудові. Японська модель управління вирізняється своєю ефективністю та швидким економічним зростанням, досягаючи завдяки впровадженню чітких принципів управління та контролю, що базуються на спільних цінностях керівництва, персоналу, клієнтів та державних органів.

На даний момент господарський та економічний стан "Філіп Морріс Україна" є досить стійким і перспективним. Компанія продовжує займати лідируючі позиції на ринку тютюнових виробів в Україні, демонструючи стабільний обсяг продажів та прибутковість. Зокрема, фінансові показники підтверджують зростання оборотів, що свідчить про успішну діяльність компанії в умовах конкурентного ринкового середовища. Також, важливим аспектом є позитивний імідж та сприятливі умови для розвитку бізнесу в Україні, що сприяє подальшому зміцненню позицій "Філіп Морріс Україна" на ринку.

У разі ПрАТ "Філіп Морріс Україна" комунікаційна політика включає в себе різні види комунікації. Внутрішня комунікація забезпечує ефективну взаємодію всередині організації шляхом інформування співробітників через внутрішні бюлетені, зустрічі та тренінги, а також систему збору та аналізу відгуків для покращення робочого клімату. Зовнішня комунікація включає маркетингові кампанії для підвищення обізнаності про бренди компанії через різні канали, такі як цифрові платформи, соціальні мережі та традиційні медіа. Також важливим елементом є взаємодія з регуляторними органами, де дотримання нормативних вимог та відкриті канали комунікації сприяють підтримці репутації компанії. Такі стратегії, як контент-маркетинг, соціальні мережі та PR-кампанії, використовуються для досягнення комунікаційних цілей та сприяють успішній взаємодії з різними стейкхолдерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дипломна робота на тему «Підвищення ефективності бізнес-комунікацій промислового підприємства» URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e26e6611-712d-48b4-a1fd-2af57a330e73/content>
2. Організація управління і стратегічний менеджмент в американських, західноєвропейських і японських фірмах. URL: <https://library.if.ua/book/23/1725.html>
3. Портал звітності українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/00383231_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYST_VO_FILIP_MORRIS_UKRAYI
4. Офіційний сайт Філіп Морріс Україна. URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us>
5. Журнал “Агросвіт”. Стаття 2019 : “[НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ](#)” С. О. Кириченко, П. В. Цвях. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3345&i=5>
6. Національний авіаційний університет. Дипломна робота 2023: “Аналіз комунікаційної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)» URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/60091>
7. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Стаття 2022: “ МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ”. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1736>
8. Національний авіаційний університет Дипломна робота 2023: “ Аналіз комунікаційної політики підприємства (на прикладі ТОВ “Нова пошта”)” URL: Посилання: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/58828>

9. Електронна бібліотека інституту журналістики “Теорія масової комунікації” URL.: kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28.
10. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
11. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Яловега Н. І. URL: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm
12. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар.– К. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=AmE71J0AAAAJ&hl=uk>
13. Реферат “Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес” URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/>
14. Стаття “Навіщо потрібна комунікаційна стратегія та як її побудувати” URL: <https://esputnik.com/uk/blog/navisho-potribna-komunikacijna-strategiya-ta-yak-yiyi-pobuduvati>
15. Стаття “2023 Internal Communications Strategies: Technology-Driven Engagement and Crisis Communication” URL: <https://www.hubengage.com/internal-communications/communications-strategy>
16. Магістерська робота “Development and substantiation of enterprise communication policy” URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39444>
17. UK GOVERNMENT COMMUNICATION PLAN 2024/25 URL: <https://communication-plan.gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2023/04/Government-Communication-Plan-23-24.pdf>
18. Compliance Bridge portal “How Does a Communication Policy Actually Improve Communication” URL: <https://compliancebridge.com/communication-policy/>

19. Effective Policy Communication: Targets versus Instruments URL: <https://bfi.uchicago.edu/working-paper/effective-policy-communication-targets-versus-instruments/>
20. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
21. Козирєва О.В. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків: НФаУ, 2020. 212 с.
22. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. Харків.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
23. Козлов В. Є. Метод експертного оцінювання [Електронний ресурс] / В. Є. Козлов, О. О. Новикова, В. Г. Кобзєв. – 2015. URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/8285>.
24. Комунікаційна політика як складова комплексу маркетингу підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24990/1/Kharchuk.PDF>.
25. Крисько Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136.
26. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 130-135
27. Летуновська Н.С., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: посібник. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
28. Лещук Г.В. Комуникативні бар'єри у професійній діяльності соціального працівника. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2018. Вип. 1. С. 126-129.
29. Лупак Р.Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку

- інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. 2019. № 60 (5). С. 79-94.
30. Лупак Р.Л., Штець Т.Ф., Пришляк О.П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 271-277.
31. Маковецька І.М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. №11, частина 3. С. 105-108.
32. Міронова Ю.В. Пріоритетні напрямки вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 109. С. 193-206.
33. Моргулець О.Б. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
34. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.
35. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147-154.
36. Пацкун Т.В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Економіка України*. 2018. №5. С. 70-76.
37. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 24-31.
38. Писаревський І.М., Александрова С.А. Професійно-комунікативна компетентність: підручник. Харків.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 175 с.
39. Половинчак Ю.М. Сучасне інформаційно-комунікаційне середовище як простір трансформації української національної ідентичності: монографія, наук. ред. В. Горовий. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2017. 372 с.

40. Послуги адміністрування сервірів від компанії KEY4 [Електронний ресурс] URL: <https://key4.com.ua/uk/administrivovanie-serverov/>.
41. Поснова Т.В., Химорода О.П., Тершак Н.А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. Видавничий дім "Інтернаука". 2018. № 3 (43), 2 т. С. 81-87.
42. Поцулко О.А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук: збірник наукових праць. Київ: КНУТД, 2019. С. 77-90.
43. Рябуха, Т. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / Лобза, А, Бикова, А. – 2015. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>.
44. Сагер Л.Ю., Сигида Л.О., Євдокимова А.В. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. Т. 2, № 5. С. 144-148.
45. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
46. Dr. K. Usha Rani. Communication barriers. 2016, URL: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS
47. Hamzagic E. The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. University of Nice Sophia Antipolis. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/330541197_The_Importance_of_the_Organizational_Identification_in_Forming_Organizational_Perception
48. Moody J., Ulans J. (2014) Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. Neural Networks in the Capital Markets. P. 277-300.

49. Productivity platform «SLACK». [Электронный ресурс] URL:
<https://app.slack.com/plans/T05AE3CA85V>.
50. Rivian [Электронный ресурс]: <https://rivian.com/>.
51. Slack courses [Электронный ресурс] URL:
<https://www.classcentral.com/subject/slack>.