

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«18» грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегічні комунікації як інструмент посилення стратегічного
позиціонування та конкурентоспроможності підприємства»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства

«Хімфармзавод «Червона зірка»)

**зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Бізнес-
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконавець роботи Зленко Артур Артурович

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

Рецензент к.е.н., доцент Кононенко Жанна Андріївна

Полтава 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Стратегічні комунікації підприємства: теоретичні та методичні засади	7
1.1. Стратегічні комунікації та їх роль в управлінні підприємством	7
1.2. Особливості здійснення процесу планування стратегічних комунікацій підприємства.....	17
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності управління стратегічними комунікаціями	17
2.1. Характеристика ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним	27
2.2. Аналіз процесу здійснення стратегічних комунікацій у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	45
Розділ 3. Напрями удосконалення управління стратегічними комунікаціями для посилення стратегічного позиціонування та конкурентоспроможності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	54
3.1. Розробка рекомендацій щодо ефективного планування стратегічних комунікацій ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»	54
3.2. Методичні рекомендації до формування ключових повідомлень ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як складової плану стратегічних комунікацій	61
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	74
Додатки	80

ВСТУП

Сучасний світ характеризується швидкими змінами в технологіях та інформаційних потоках. Соціальні мережі, цифровий маркетинг і нові медіа створюють нові можливості для комунікації, але водночас ускладнюють управління ними на рівні підприємства.

В умовах глобалізації підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх комунікацій до різних культур та ринків. Це потребує глибокого розуміння стратегічних комунікацій для ефективного виходу на нові ринки.

Крім того, спостерігається зростання динаміки змін у споживчих вподобаннях. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та інформованими. Вони очікують прозорості, автентичності та відповідальності від брендів, що зумовлює необхідність стратегічного підходу до комунікацій.

Важливість стратегічних комунікацій в управлінні підприємством сьогодні не можна недооцінювати. Стратегічні комунікації допомагають формувати і підтримувати корпоративну культуру, що є важливим фактором для залучення і утримання талантів. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень через відкриті канали комунікації сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

Ефективні комунікаційні стратегії дозволяють підприємствам управляти своєю репутацією, реагувати на кризи та зміцнювати довіру з боку споживачів і партнерів.

Крім того, стратегічні комунікації допомагають підприємствам чітко визначити свою унікальну пропозицію на ринку, що є критично важливим для виділення серед конкурентів. Гнучкість у комунікаціях дозволяє підприємствам швидко адаптувати свої стратегії у відповідь на зміни в ринкових умовах або споживчих уподобаннях. Стратегічні комунікації сприяють поширенню інформації про нові продукти та послуги, що підвищує їх видимість і сприяє успішному впровадженню інновацій.

Таким чином, дослідження стратегічних комунікацій є надзвичайно важливим для успішного управління підприємством, оскільки вони сприяють

формуванню позитивного іміджу, підтримують внутрішню згуртованість команди та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Проблема побудови ефективної системи комунікацій організації знаходить відображення в наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Водночас питання про стратегічні комунікації стало розглядатися з точки зору управління підприємством досить недавно. В першу чергу вони почали розглядатися на рівні держави. Термін "стратегічна комунікація" став популярним в урядових установах США і сформувався за останні 10-15 років у Державному департаменті та Міністерстві оборони. За однією з версій, концепція "стратегічної комунікації" була запропонована в 2001 році В. Віто. Він висловив думку, що складна стратегічна комунікація може визначати порядок денний і створювати контекст, що сприяє досягненню політичних, економічних та військових цілей.

Сьогодні як вчені, так і практики приділяють значну увагу вивченню стратегічних комунікацій на рівні компаній зі своїми особливостями. Так, публікації цілої низки вітчизняних і зарубіжних дослідників присвячені цьому питанню. Це, зокрема, роботи Л. Компанцевої, О. Заруби, С. Череватого, О. Акульшина, О. Харченка, П. Аргенті та інших. У той же час, враховуючи відносну новизну даної проблеми і її багатоаспектний характер, вона потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління стратегічними комунікаціями та розробка пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:
охарактеризувати стратегічні комунікації та їх роль в управлінні підприємством;

визначити особливості здійснення процесу планування стратегічних комунікацій підприємства;

охарактеризувати ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

здійснити аналіз процесу здійснення стратегічних комунікацій у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

розробити рекомендації щодо ефективного планування стратегічних комунікацій ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»;

запропонувати методичні рекомендації до формування ключових повідомлень ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як складової плану стратегічних комунікацій.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічними комунікаціями підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективного процесу управління стратегічними комунікаціями в ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавство України, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», публікації вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з проблем управління стратегічними комунікаціями підприємств та організацій, а також результати власних досліджень автора.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціально-економічні методи пізнання, фундаментальні положення теорії управління і загальні принципи економічної науки. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань були використані такі методи і підходи: метод дедукції, логічного узагальнення та систематизації; системний підхід; експертних оцінок, якісного та кількісного аналізу; метод індукції; абстрактно-логічний метод.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні сутності стратегічних комунікацій та їх ролі у стратегічному управлінні підприємства, визначенні особливостей планування стратегічних комунікацій. Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій для удосконалення процесу управління стратегічними комунікаціями в ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», зокрема практичних

аспектів формування плану стратегічних комунікацій та розробки ключових повідомлень.

Результати дослідження було оприлюднено на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (тема доповіді «Комунікаційний вплив у стратегічному управлінні організацією»). Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут. 24 жовтня 2024р.

Кваліфікаційна робота містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 79 сторінок. Перелік літератури складається із 53 джерел. Робота містить 8 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Стратегічні комунікації та їх роль в управлінні підприємством

Проблема недостатньої ефективності процесу реалізації стратегії більшості вітчизняних підприємств полягає в застосуванні насамперед тактичного, короткострокового підходу до здійснення комунікації з ключовими стейкхолдерами, який не лише не є стратегічним, але й може не відповідати загальнокорпоративній стратегії або взагалі суперечити їй. За твердженням М. Гленна, комунікації належить центральне місце в компанії, реалізувати стратегію неможливо, якщо не комунікувати про неї [39].

Технологічний прогрес є одним із найважливіших чинників у бізнесі. Його вплив розповсюджується і на сферу комунікацій, адже інформація сьогодні може передаватися за допомогою безлічі різноманітних каналів і їх кількість лише зростає. Технології змінюються достатньо швидко протягом року, що дозволяє прискорювати комунікаційні процеси між стейкхолдерами. Це полегшує доступ один до одного за допомогою традиційних комунікаційних методів, які відповідають їхнім потребам. Такі зміни призводять до того, що маркетологи опиняються в значно складнішому конкурентному середовищі, де вони повинні одночасно задовольняти потреби клієнтів і прагнути до встановлення тривалих відносин. При відкритті бізнесу, незалежно від його розміру, комунікаційна стратегія має стати першочерговою метою, оскільки саме вона визначатиме майбутній напрямок розвитку бізнесу.

Серед основних факторів, що значно впливають на формування стратегічних комунікацій і розвиток цієї сфери, виділяються такі:

1. Сучасні методи охоплення та передачі інформації. Сьогодні існує значно більше способів для подання інформації громадськості. Наприклад, наукова чи

мистецька організація може одночасно поширювати історії журналістам, вести блог для широкого загалу та розміщувати публікації у соціальних мережах.

2. Узгодженість та координація - збільшується потреба у координації комунікацій та узгодженні комунікаційних зв'язків. Люди можуть легко шукати все, що є в мережі Інтернет, проте необхідна більша координація, оскільки одні і ті самі канали комунікації (до прикладу, Facebook) можуть бути корисними для різних сфер діяльності по різному, і компаніям слід знайти баланс між отриманням важливих повідомлень та залученням цільової аудиторії.

3. Ускладнення системи комунікаційних зв'язків, значна кількість каналів комунікацій та необхідність їх оптимізації, а також потреба стратегічного планування комунікацій вимагає суто професійних підходів.

Проводячи аналіз терміну «стратегічна комунікація», слід відзначити, що він використовується при розгляді проблем вищого рівня, які стоять за комунікативними зусиллями компанії щодо просування її місії.

Стратегічна комунікація стосується розробки політики та керівництва для послідовної інформаційної діяльності всередині організацій та між ними. Таким чином, робота в цій галузі є міждисциплінарною, оскільки вона базується на дослідженнях з широкого кола інших галузей, таких як менеджмент, маркетинг, зв'язки з громадськістю, реклама тощо. Ця сфера включає дослідження, які намагаються пояснити концепцію стратегічних комунікацій вченим та практикам.

Комунікацію вважають стратегічною, коли вона повністю відповідає місії, баченню та цінностям компанії, а також здатна посилити її стратегічне позиціонування та конкурентоздатність. Вчені також наголошують про важливість розуміння концепції комунікаційної стратегії, яку слід розглядати з точки зору загальнокорпоративної стратегії компанії [36].

Стратегічна комунікація має відповідати характеру комунікації організації в цілому та визначається як цілеспрямоване використання комунікації компанією для виконання своєї місії (рис. 1.1).

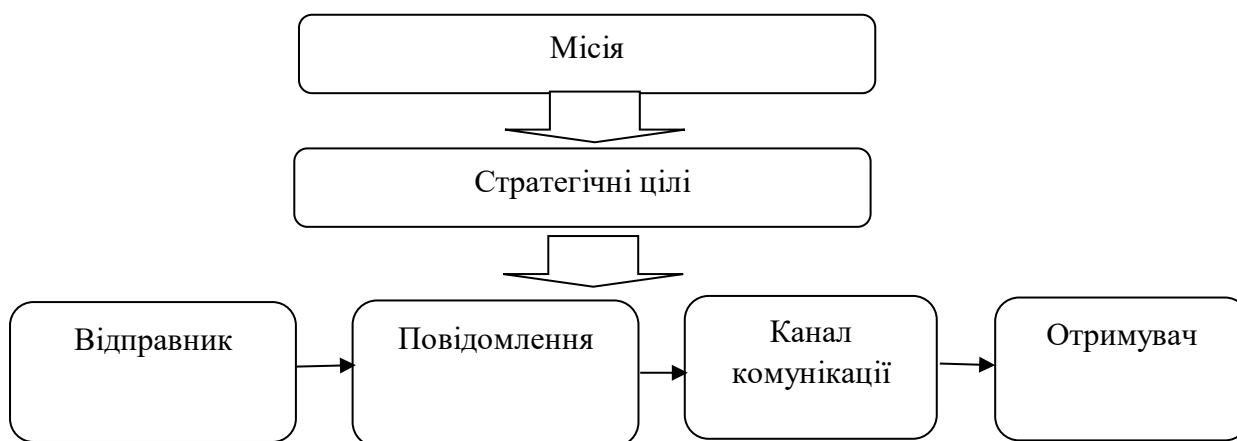


Рис. 1. Комунікація в стратегічному управлінні підприємством [30]

Крім того, стратегічні комунікації - це також процес, що включає не лише комунікаторів, але й стейкхолдерів з інших сфер діяльності компанії. Комунікатор допомагає у здійсненні ряду процесів, які є «власністю» не одного підрозділу організації, тому комунікація забезпечує координування діяльності та взаємодії цих підрозділів організації, а також оптимізує інформаційні потоки в ній [39].

Проте слід зазначити, що немає єдиного фахівця, який би розумівся у всіх сферах діяльності компанії, тому процес відбувається у вигляді дискусії і синхронізації того, які цілі мають бути досягнуті. Це означає, що будучи комунікатором – а саме однією з частин загального процесу стратегічних комунікацій - фахівець буде залучений до діяльності все більшої кількості інших фахівців для розуміння загальної картини, і залучати інших, щоб вони, в свою чергу, могли краще розуміти всі аспекти комунікації в проекті.

Існує достатньо багато різних типів і видів комунікації. Розглянемо основні їх відмінності.

Внутрішні комунікації – це практика підтримання зв'язку між всіма працівниками на кожному рівні організації. Основна мета стратегії внутрішніх комунікацій полягає в тому, щоб усі члени організації були добре поінформовані та здатні ефективно співпрацювати.

Чітка та налагоджена комунікація є важливим фактором успіху будь-якої компанії, незалежно від того, має вона десять чи тисячу співробітників. Понад

40% працівників кажуть, що їх довіра до керівництва та команди була підірвана через погане спілкування.

Від працівників на виробництві до адміністраторів за робочим столом, коли кожен має чітке розуміння бізнес-цілей, цінностей і вказівок, це робить робочий процес набагато більш зв'язаним.

Внутрішні комунікації можуть мати різні форми – електронна пошта, інтранет, програми для чату, інформаційні бюлетені, особисті зустрічі, дошки оголошень або програма, спеціально розроблена для оптимізації внутрішньої комунікації.

Ефективна стратегія внутрішньої комунікації допомагає кожному працівнику відчувати причетність до загального бачення компанії, а отже, усвідомлювати, як їхні окремі ролі сприяють загальному успіху організації. Опитування JobsinME показало, що 85% працівників відчують себе більш пов'язаними зі своєю роботою, коли на робочому місці є ефективне спілкування.

Надійна стратегія внутрішньої комунікації має велике значення для сприяння цій взаємодії – працівники відчують причетність до місії компанії та розуміють роль, яку вони відіграють.

Регулярне спілкування також сприяє зміцненню довіри між співробітниками та керівництвом, зміцнюючи це почуття причетності. Крім того, ці відкриті канали спілкування дозволяють співробітникам ділитися своїми ідеями, проблемами та відгуками, завдяки чому вони відчують, що їх цінують.

У передових організаціях ефективна стратегія внутрішньої комунікації є ще більш важливою. Співробітникам без робочого столу може бути важче зв'язатися електронною поштою чи записками, оскільки вони не перевіряють електронну пошту чи повідомлення постійно (або навіть не мають доступу до цих інструментів). Але ці перші працівники ще більше потребують чіткої комунікації, щоб пом'якшити непорозуміння, підвищити безпеку та дотримання вимог, а також обмінюватися терміновими оновленнями.

У цьому світі не так багато констант, особливо в постійно мінливому ландшафті передової організації. Але залишається життєво важливою роль

внутрішньої комунікаційної стратегії. Ефективна внутрішня комунікація має вирішальне значення для успіху будь-якої організації: від офіційних повідомлень зверху вниз, які спрямовують бачення компанії, до неформальних чатів, які породжують дружбу.

Впроваджуючи надійну стратегію внутрішньої комунікації, організації можуть створити робоче місце, де вільно поширюються ідеї, де цінується зворотній зв'язок, а співробітники поінформовані, залучені та мотивовані. Це робоче місце, де кожен, від першого співробітника до топ-менеджерів, відчуває себе почутим, цінним і пов'язаним.

Однак внутрішні комунікації не повинні бути просто стратегією. Це має бути основним принципом культури організації. Заохочуючи відкритий діалог, цінуючи зворотній зв'язок і використовуючи технології, організації можуть створити середовище, у якому кожен відчуватиме себе почутим, поінформованим і залученим.

Друга складова системи комунікацій компанії – її зовнішні комунікації. Зовнішні комунікації є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Це передбачає комунікації з будь-якою організацією чи аудиторією за межами компанії, включаючи клієнтів, інвесторів, потенційних клієнтів, акціонерів. Зовнішня комунікація є важливою частиною бізнес-плану чи маркетингової стратегії будь-якої компанії, тому важливо розуміти, що робить комунікацію ефективною.

По суті, зовнішня комунікація – це комунікація між компанією та будь-якими людьми, організаціями чи підприємствами за межами цієї компанії. Підприємства використовують зовнішні комунікації, щоб розвинути впізнаваність бренду та покращити імідж компанії у суспільстві.

Хороші ділові стосунки та позитивний імідж бренду є важливими для успіху бізнесу. Ефективні зовнішні комунікації можуть позитивно вплинути на те, як конкуренти компанії, потенційні інвестори та клієнти бачать бізнес і бренд. У результаті зовнішні комунікації є важливою частиною будь-якої маркетингової стратегії та відіграють важливу роль у розвитку будь-якого бізнесу.

Зовнішня комунікація є важливою частиною будь-якого бізнесу, оскільки вона допомагає компанії взаємодіяти зі своїми клієнтами та охоплювати нову аудиторію. Ось кілька цілей зовнішньої комунікації, які компанії можуть включити у свою маркетингову або комунікаційну стратегію:

Підтримка хороших стосунків із існуючими клієнтами: зовнішнє спілкування допомагає утримувати існуючих клієнтів. Це може допомогти поінформувати клієнтів про нові продукти та підвищити лояльність до бренду.

Обмін новинами та подіями щодо бізнесу: важливо інформувати партнерів, акціонерів і важливих клієнтів про будь-які зміни в бізнесі або новини, які можуть вплинути на їхні стосунки з бізнесом.

Створення ідентифікації бренду: те, як компанія спілкується, слова, які вона вибирає для використання, і навіть зображення, якими вона вирішує поділитися, допомагають створити та підсилити ідентичність вибраного бренду. Це може допомогти створити спорідненість між компанією та її клієнтами та залучити нову аудиторію.

Підвищення впізнаваності бренду: зовнішні комунікації, включаючи рекламні кампанії та вміст веб-сайтів і соціальних медіа, можуть підвищити впізнаваність бренду та переконатися, що громадськість знає про бізнес.

Спілкування з постачальниками. Підтримка міцних робочих стосунків із постачальниками має вирішальне значення для успіху будь-якого бізнесу. Міцний зовнішній зв'язок із постачальниками може допомогти побудувати тривалі ділові стосунки, які принесуть користь обом сторонам.

І внутрішні, і зовнішні комунікації є корисними інструментами для бізнесу. Вони виконують різні функції для нього, але обидва типи покращують імідж компанії та сприяють розвитку бізнесу.

Важливо також розуміти, що кінцевою ціллю комунікацій є вплив на поведінку цільової аудиторії. У цьому полягає головна відмінність між комунікацією та звичайним спілкуванням.

Інформаційний обмін обов'язково передбачає вплив на поведінку цільової аудиторії. Комунікаційний вплив, що виникає при цьому, є нічим іншим, як

психологічним впливом одного комуніканта на іншого, метою якого є зміна його поведінки. Ефективність комунікації вимірюється зокрема і тим, наскільки ефективним є цей вплив.

Комунікативний вплив в результаті обміну інформацією стає можливим за умови, коли людина, яка надсилає інформацію (комунікатор), та людина, що отримує її (реципієнт), використовують спільну систему кодифікації та декодифікації. Важливість цього полягає в тому, що відправник і отримувач в комунікаційному процесі постійно міняються ролями. Будь-який інформаційний обмін між ними стає можливий лише за умови, що кодифікація відома всім учасникам комунікаційного процесу.

Виділяють три види цілей комунікаційного впливу:

Інформаційні цілі, включаючи розкриття інформації, її розуміння та збереження пам'яті (наприклад, підвищення рівня обізнаності про певну групу компаній протягом певного періоду часу);

цілі відносин, що включають формування установок, їх інтеграцію та зміну (наприклад, покращити ставлення до компанії (бренду);

поведінкові цілі, що включають формування поведінки цільової групи, інтеграцію та зміну поведінки (наприклад, відмовити групи, які протестують проти того чи іншого корпоративного проекту, від агресивної поведінки з метою збільшення відвідуваності заходів, що проводяться компаніями).

При проведенні стратегічних комунікацій дослідники в якості обов'язкових умов визначають дотримання наступних принципів [49]:

Централізоване управління. Щоб забезпечити інтеграцію комунікаційних зусиль, менеджери повинні ставити комунікацію на перше місце. Успішна стратегічна комунікація-об'єднання дій, слів і образів - починається з чітких намірів лідера. Потім бажані цілі і результати тісно пов'язуються з основними заходами, викладеними в плані організації або проекту.

Надійність. Визнання правдивості та поваги між усіма сторонами. Надійність і послідовність є основою ефективного спілкування; вони повинні будуватися і базуватися на сприйнятті точності, правдивості та поваги. Дії,

образи і слова мають бути інтегровані і скоординовані як всередині компанії, так і за її межами, щоб не було явного протиріччя між словами і діями або між політикою і діями. Вони також вимагають професійної компетентності належним чином підготовленого, освіченого та уважного комунікатора. Довіра часто також пов'язана зі спілкуванням через інших людей, які можуть вважатися більш надійними.

Розуміння. Глибоке розуміння цінностей, бачення, культурної ідентичності, поведінки, перспектив та соціальних систем. Досвід, культура та знання людини формують її сприйняття і, як наслідок, створюють контекст, який формує оцінку поведінки. Слід розуміти, що концепція моральних цінностей не є абсолютною, а пов'язана з соціальним і культурним наративом індивіда. Аудиторія визначає сенс, тому те, що ми говоримо, робимо або показуємо, може відрізнятися від того, що чують або бачать вони. Дії без розуміння аудиторії можуть призвести до серйозних непорозумінь та серйозних наслідків.

Діалог. Обмін багатогранними ідеями сприяє взаєморозумінню і встановленню відносин. Ефективна комунікація вимагає багатостороннього діалогу між сторонами. Це включає прагнення до взаєморозуміння, яке веде до активного слухання, участі та довіри. Успіх залежить від побудови і розвитку відносин.

Всепроникність. Сьогодні комунікація не має просторових чи часових кордонів. Будь-яка комунікація може мати стратегічне значення, і в глобальному інформаційному середовищі неминучий несподіваний приплив аудиторії, тому менеджери повинні усвідомлювати важливість кожної комунікації.

Об'єднання зусиль. Стратегічна комунікація повинна бути вертикально інтегрована від стратегічного до тактичного рівня та горизонтально інтегрована між зацікавленими сторонами. Послідовні лідери, які взаємодіють між собою, координують та синхронізують можливості та інструменти у межах сфери відповідальності, впливу та інтересів для досягнення бажаного результату.

Зосередженість на результатах. Стратегічна комунікація має бути спрямована на досягнення певних бажаних результатів для досягнення чітко

визначеної кінцевої мети. Процес комунікації, теми, цілі та методи взаємодії базуються на політиці, стратегічному баченні, плануванні кампанії та оперативному плануванні. Стратегічна комунікація-це не просто ще один інструмент в "арсеналі лідера", вона повинна направляти все, що організація робить і говорить, для досягнення бажаних результатів.

Відповідність вимогам і гнучкість. Правильна аудиторія, правильне повідомлення, правильний час і правильне місце. Стратегічна комунікація повинна бути спрямована на довгострокове завершення або бажаний результат. Важливо швидко та своєчасно реагувати на мінливі ситуації та кризи, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікаційні стратегії повинні охоплювати цільову аудиторію за допомогою окремих повідомлень, що стосуються цієї аудиторії. Стратегічне спілкування включає широке обговорення політики, загальних стратегічних цілей та координацію дій, зображень та слів для підтримки довгострокової загальної картини. Організаціям необхідно зберігати достатню гнучкість, щоб вирішувати конкретні проблеми з конкретною аудиторією, часто в певні моменти часу, за допомогою комунікації для досягнення максимального ефекту. Будь-яке спілкування несе певні ризики і вимагає певного рівня готовності до ризику всередині організації. Керівники повинні розвивати та прищеплювати культуру, яка заохочує ініціативи, не надто реагуючи на невдачі та помилки. При плануванні слід враховувати ризик у вигляді припущень, але при правильному підході він не повинен обмежувати свободу дій менеджерів.

Безперервність. Стратегічне спілкування-це постійний процес дослідження та аналізу, планування, впровадження та оцінки. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного та постійного аналізу та оцінки, повернення до планування та дій. Стратегічне спілкування підтримує цілі компанії, адаптуючи та змінюючи плани за потреби.

Ефективна комунікація має базуватися на цінностях. Це принципи, керуючись якими працює та існує ваша компанія або проєкт. Комунікація має наближати компанію до досягнення стратегічних цілей та реалізації місії, яку

закладено в її фундамент.

Крім того, для успішної комунікації на всіх етапах необхідно завоювати довіру цільової аудиторії. Як тільки цільова аудиторія компанії втрачає довіру до неї, вона завершує цикл комунікації і залишає її. І в цій ситуації необхідно докласти великих зусиль, щоб відновити його. Компанія не може не виправдати очікувань своєї цільової аудиторії. Так, таке може статися, і це досить поширена ситуація. Але це можливо тільки в короткостроковій перспективі. Щоб побудувати довгострокові відносини зі своєю аудиторією, компанії слід завоювати довіру, виправдати її очікування і не маніпулювати ними.

Таким чином, управління стратегічними комунікаціями можна визначити як систематичне планування та реалізацію потоку інформації, комунікацій, розвиток засобів масової інформації та підтримання іміджу в довгостроковій перспективі. Воно гарантує, що повідомлення буде передано найбільш оптимальним способом певній аудиторії у відповідний час для просування та досягнення бажаного довгострокового ефекту.

Управління комунікаціями - це створення процесів. Воно має здійснюватись таким чином, щоб збалансувати 3 фактори: повідомлення, комунікаційний канал та аудиторію.

Крім того, стратегічна комунікація об'єднує співробітників, переважно під керівництвом комунікаторів, узагальнює всі проблеми до того, як вони будуть передані керівнику, і дає рекомендації щодо всіх дій, які ведуть до досягнення спільних цілей і завдань.

Таким чином, ми визначили суть стратегічної комунікації підприємства, її роль і місце в стратегічному управлінні ним. Стратегічна комунікація є як складною системою, що включає як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Її основне завдання- здійснювати комунікаційний вплив на цільову аудиторію і забезпечувати реалізацію стратегії компанії і здійснення її місії.

У сучасній динаміці економічного середовища та цифровізації економіки процес формування корпоративної комунікаційної стратегії передбачає врахування впливу всіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища,

застосування нових методів та інструментів передачі інформації, використання оптимальних каналів зв'язку, ключових меседжів, які забезпечують необхідний комунікаційний вплив на відповідну цільову аудиторію.

1.2. Особливості здійснення процесу планування стратегічних комунікацій підприємства

Стратегічний комунікаційний план є частиною загального стратегічного планування організації.

Стратегічне планування – це систематичний процес, який використовує місію та пріоритети організації для розробки плану на основі консенсусу між зацікавленими сторонами. Стратегічне планування враховує поточний соціальний, політичний, регуляторний, культурний та організаційний клімат і розробляє стратегії для адаптації до змін у цьому середовищі. Завдяки цьому стратегічне планування допомагає вирішувати проблеми, щойно вони виникають.

Після завершення стратегічного планування розробляється стратегічний план комунікації, який допоможе реалізувати весь план або його частину. Стратегічний комунікаційний план передбачає використання комунікаційних стратегій для досягнення місії та основних функцій організації;

використовує планування та дослідження для визначення пріоритетних аудиторій або сегментів аудиторії та розробки стратегій, тактик і повідомлень для зміни ставлення чи поведінки;

допомагає менеджерам зі зв'язків з громадськістю та комунікації зосередити зусилля та ресурси на потрібних напрямках і отримати найбільшу віддачу від інвестицій;

дозволяє організації проактивно використовувати можливості, а не просто реагувати на проблеми, що виникають у її зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Зв'язок між стратегією та її реалізацією у багатьох компаніях є недостатньо сильним. Провідні консалтингові компанії найняли незліченну кількість магістрів ділового адміністрування для розробки стратегії для своїх клієнтів. Вчені найкращих бізнес-шкіл витратили свою кар'єру на розробку платформ, пояснюючи, як розробити кращі стратегії для провідних компаній. Однак лише кілька науковців і група тактичних консультантів, насамперед у компаніях зі зв'язків з громадськістю, стикалися з реалізацією стратегії в тій сфері, де це найважливіше: комунікація з набором різноманітних складових.

За словами П. Аргенті, Р. Хауелла і К. Бек «компанії, які продовжують використовувати тактичний, короткостроковий підхід до комунікації з ключовими клієнтами, будуть мати дедалі важче конкурувати. Вирішальним буде розвиток інтегрованого стратегічного підходу до комунікацій до успіху» [39].

Важливо відзначити, що створення дієвого плану стратегічних комунікацій корисне для кожної організації, підприємства, чи бренду, які прагнуть досягти результатів за допомогою комунікацій, особливо позитивних відносин із зацікавленими сторонами. Стратегічний план комунікацій допомагає цьому процесу та гарантує, що важливі аспекти комунікаційної структури не будуть проігноровані. Однак структура стратегічних комунікацій має бути гнучкою, щоб адаптуватися до різних комунікаційних потреб (оскільки вони відрізняються від бренду до бренду), зберігаючи загальну мету.

Структура стратегічної комунікації містить широкий спектр ітераційних циклів, що охоплюють численні зв'язки з багатьма групами стейкхолдерів на кількох стратегічних рівнях (рис. 1.2).

Ці стратегічні елементи включають ринки, на які вони спрямовані, продукти та послуги, що пропонуються на цих ринках, базові дослідження та розробки, які підтримують ці продукти та послуги, операційний план надання цих продуктів та послуг, необхідні фінанси та фінансові методи, необхідні для забезпечення оптимальної продуктивності і, нарешті, організаційна

інфраструктура, культура та менеджмент, необхідні для досягнення цієї оптимальної продуктивності.

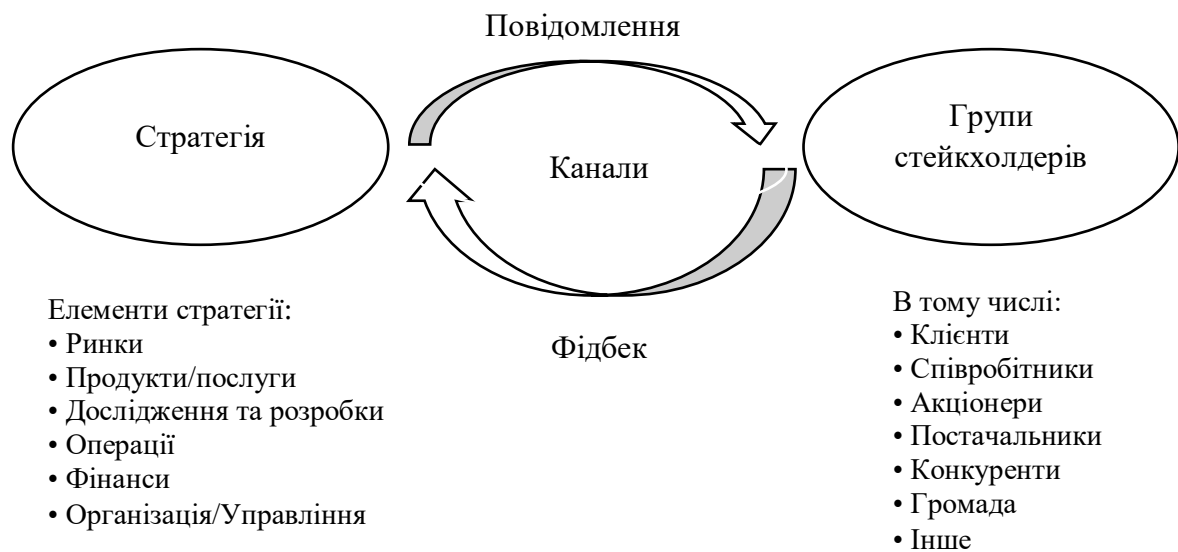


Рис. 1.2. Структура стратегічної комунікації [39]

Стратегічний комунікаційний план служить дорожньою картою для комунікаційних зусиль компанії. У ньому описано елементи та кроки, які ефективно доносять ваше повідомлення до цільової аудиторії. Коли комунікації є стратегічними, це допомагає вирівняти повідомлення для найкращого результату.

Стратегічні комунікаційні плани можуть мати багато різних розділів, залежно від потреб організації. Нижче наведено найпоширеніші розділи:

1. Вступ.

У вступі надають огляд організації, коротке обговорення стратегічних планів організації, а також загальну місію та цілі організації. У вступі також має бути широко обговорено проблему, питання або мету, які мають бути розглянуті в плані стратегічної комунікації.

2. Аналіз та дослідження.

У розділі аналізу та дослідження слід коротко обговорити результати дослідження, проведеного щодо проблеми. Загалом існує три типи досліджень,

які необхідно завершити, щоб можна було розробити комплексний стратегічний план комунікації.

3. Ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз розглядає зовнішні умови, які можуть створювати можливості чи виклики та потребують вирішення організацією чи підприємством.

4. Аналіз цільової аудиторії

Аналіз аудиторії визначає ключові або пріоритетні аудиторії, а потім збирає демографічну та психографічну інформацію, інформаційні потреби та вподобання типу повідомлень, а також іншу інформацію про пріоритетні аудиторії.

5. Аналіз програми

Аналіз програми розглядає організацію, щоб визначити, наскільки добре вона наразі здатна вирішувати проблеми.

6. Заява про мету/бачення

Постановка мети та заява про бачення є взаємозамінними термінами. Обидва вказують на досягнення плану стратегічної комунікації. Щоб уникнути плутанини з «заявами про місію та бачення» організації, ми називатимемо це заявою про мету.

7. Визначення внутрішніх і зовнішніх партнерів і зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона – це особа, група або організація, пов'язана з організацією. Внутрішні стейкхолдери – це люди або офіси, які виконують певні функції в організації. Якщо організація успішна чи неуспішна, внутрішні зацікавлені сторони безпосередньо відчують наслідки.

Зовнішні стейкхолдери — це люди та організації, на яких безпосередньо не впливає успіх чи невдача організації, але на них впливає те, що організація робить.

Служба зв'язків із громадськістю та ЗМІ організації є внутрішньою зацікавленою стороною. Клієнт, який користується послугами організації, є зовнішнім стейкхолдером. Партнери – це організації, які мають спільну мету з

вашою організацією та співпрацюють із нею, щоб краще обслуговувати населення. Пріоритетні аудиторії та пріоритетні сегменти аудиторії – це зовнішні зацікавлені сторони, які можна визначити як групи, які є цільовою аудиторією. Це групи, для яких розроблятимуться стратегії, тактики та повідомлення, для зміни їх ставлення чи поведінки.

8. Керівна теорія комунікації

Теорія використовується для пояснення того, що сталося, і для прогнозування того, що станеться. Прийняття теорії дасть можливість передбачити, які стратегії та тактики будуть ефективними та як цільова аудиторія інтерпретуватиме повідомлення, які надсилаються. Хороша теорія допоможе прийняти рішення про те, чого можна очікувати та наскільки добре компанія досягне своїх цілей.

9. Цілі.

В цьому контексті виділимо два типи цілей:

- 1) глобальні цілі, які вказують на те, де ви хочете бути в кінці процесу,
- 2) проміжні цілі, які є цілями або маркерами, яких буде досягнето, у процесі досягнення глобальних цілей. Досягнення проміжних цілей може показати, що ви на шляху до досягнення глобальних цілей. Цілі включають міркування щодо аудиторії, необхідні зміни, обсяг необхідних змін і часові рамки, протягом яких відбуваються зміни. Цілі керуються теорією, і вони також мають відповідати концепції SMART — бути конкретними, вимірними, відповідними, реалістичними та обмеженими у часі. Також необхідно пам'ятати, що організація створює стратегічний план комунікації, тому цілі мають стосуватися використання комунікації для впливу на ставлення чи зміну поведінки.

10. Стратегії і тактики

Стратегія відповідає на запитання «як» — як ми маємо досягти мети? Іншими словами, які підходи, запропоновані обраною теорією, ми будемо використовувати для досягнення кожної цілі. Стратегії ведуть до тактики, реальних завдань, які необхідно виконати для досягнення мети (рис. 1.3).

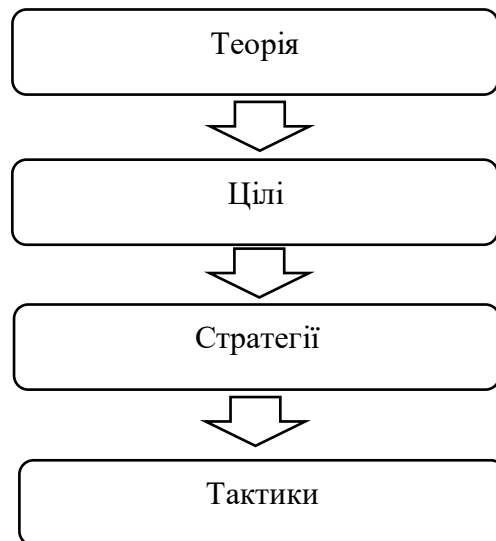


Рис. 1.3. Процес досягнення цілей

11. Повідомлення та стратегія обміну повідомленнями

Повідомлення та стратегія обміну повідомленнями зосереджуються на двох аспектах:

- 1) ключових моментах, які мають бути передані в усіх створених повідомленнях,
- 2) повідомленнях, які доносять ключові моменти до пріоритетних сегментів аудиторії.

12. Медіа планування.

Повідомлення потрібно розмішувати в правильних засобах або медіа, щоб охопити цільові пріоритетні сегменти аудиторії. Канал комунікації має бути обґрунтовано аналізом аудиторії, оскільки це дослідження виявить індивідуальні переваги каналів пріоритетної аудиторії.

12. Вимірювання та оцінка.

Необхідно мати способи виміряти вплив повідомлень. По-перше, базові дані збираються для вимірювання поточного ставлення та поведінки пріоритетної аудиторії. Дослідження повторюється протягом і після плану, щоб оцінити зміни у ставленні та поведінці. Вторинні показники можна використовувати, щоб визначити, чи відбулася зміна у ставленні чи поведінці. Наприклад, якщо необхідно збільшити відвідуваність певного магазину, зміни в

кількості клієнтів можуть допомогти визначити, чи успішно відправлено повідомлення.

До розробки стратегічного комунікаційного плану залучають досить багато фахівців. Необхідно включити всіх, кого безпосередньо стосується питання чи проблема, починаючи із зовнішніх стейкхолдерів. Отримання їхнього внеску допоможе краще визначити проблему, визначити, кого ще може торкнутися проблема, а також створити та розмістити повідомлення для вирішення проблеми.

Наприклад, внутрішніми зацікавленими сторонами всередині організації будуть люди та відділи, які мають справу з проблемою і яким буде доручено розробляти повідомлення, стратегії та тактики для вирішення проблеми.

Таймінг.

Створення стратегічного комунікаційного плану може зайняти тижні або місяці, залежно від таких питань, як глибина необхідного дослідження, складність проблеми та складність стратегії. Важливо, щоб процес не поспішав у штучно створений термін. Припинення дослідження до його завершення або неспроможність об'єднати всіх необхідних зацікавлених сторін ускладнить розробку узгодженого та ефективного стратегічного комунікаційного плану. Необхідно здійснити реалістичну оцінку часу, необхідного для виконання кожного завдання.

Якщо не витратити достатньо часу на проведення необхідного дослідження або не зробити правильні висновки з дослідження, це знищить стратегічний план комунікації ще до його написання. Кожен елемент стратегічного комунікаційного плану розвивається на основі аналізу ситуації, аудиторії та програми.

Неякісне ситуаційне дослідження дасть недостатнє розуміння масштабів проблеми, погане розуміння того, на кого проблема впливає, і погане розуміння того, куди розподілити ресурси. Необхідно поставити питання, чи ситуаційне дослідження допоможе компанії зрозуміти масштаб проблеми, наслідки

проблеми, осіб, яких вона торкнулася, корінь проблеми та середовище, в якому проблема існує.

Поганий аналіз аудиторії дасть недостатню інформацію про потреби в знаннях пріоритетних сегментів аудиторії, пріоритетні канали комунікації та оптимальний стиль повідомлення. Тут необхідно дати відповідь на питання, чи допомагає аналіз аудиторії визначити та зрозуміти пріоритетні сегменти аудиторії, поведінку та риси пріоритетних сегментів аудиторії, їх звички, медіа-дієту та занепокоєння.

Неякісний аналіз програми не дозволить визначити сильні та слабкі сторони організації, обмеження програми, а також її можливості та загрози. Слід дати відповідь на питання, чи дає аналіз програми конкретні приклади сильних і слабких сторін організації, сили, що сприяють змінам, і опір програмі, або обмеження в організації.

Неправильне визначення пріоритетних сегментів аудиторії призведе до постановки помилкових цілей, розробки поганих стратегій, створення поганих тактик і ключових повідомлень. Без ретельного розгляду пріоритетних сегментів аудиторії (пріоритетних каналів та уподобань щодо повідомлень, а також їхніх потреб і занепокоєнь) стратегічний комунікаційний план буде неефективним. Щоб уникнути цієї пастки, необхідно врахувати наступне.

Використовувати ситуаційні дані, щоб визначити, які групи найбільше постраждали від наявної проблеми чи питання. Визначте групи, які є найбільш вразливими, щоб отримати найбільший ефект.

Переконайтеся, що аналіз аудиторії виконано ретельно. Якщо недостатньо інформації про пріоритетні сегменти аудиторії, неможливо буде створити ефективні стратегії.

Слід зрозуміти потреби в знаннях пріоритетних сегментів аудиторії, визначити, де є прогалини в знаннях у сегментах, які компанія намагається охопити.

Визначити впливових осіб на пріоритетні сегменти аудиторії та зрозуміти, хто може допомогти змінити ставлення та поведінку цільової аудиторії.

Стратегічні комунікаційні плани повинні мати чітку мету. Однак ця заява про мету повинна відповідати стандарту SMART, піддаючись вимірюванню. Ключові терміни повинні бути операціоналізовані або розвинені в поняття, які можна операціоналізувати. Умови формулювання мети мають бути вимірними, щоб отримати базові дані — у що люди вже вірять або як вони поведуться. Без цих базових даних неможливо виміряти кількість змін і визначити ефект програми.

Як і формулювання мети, завдання мають відповідати стандарту SMART, бути чіткими, пов'язаними із формулюванням мети та охоплювати лише один результат. Якщо мета надто складна, розпливчаста або невимірна, ви не зможете розробити стратегію та тактику, і план провалиться.

Недостатньо ввести в дію формулювання мети та завдань; дослідження залежить від створення ефективних опитувань та інструментів, які були апробовані та статистично перевірені для збору даних. Ці інструменти мають бути зосереджені на дослідженні, формулюванні мети та завданнях. Слід дати відповідь на питання, кого потрібно опитувати, як часто їх потрібно опитувати, які статистичні показники слід використовувати та як інтерпретувати ці дані. Щоб зрозуміти ефективність плану, ви повинні вирішити, як часто потрібно збирати дані. Вимірювання не є одноразовим процесом.

Як зазначалося вище, інформацію про базове ставлення та поведінку необхідно зібрати до впровадження плану. Ці дані використовуватимуться, щоб побачити, скільки змін відбудеться в результаті виконання плану.

Необхідно збирати дані щодо проміжних цілей протягом реалізації плану. Розробляючи проміжні цілі, ви можете вивчати тенденції та переглядати стратегії та тактики.

Наприкінці впровадження плану необхідно зібрати дані про цілі, щоб переконатися, що план був ефективним. Якщо план неефективний, дані повинні давати інформацію про те, які зміни потрібні. Якщо план дієвий, може бути корисним провести повторне опитування або перевірити дані через кілька місяців після завершення реалізації плану, щоб побачити, чи зберігся результат.

Вимірювання даних або результатів лише в одній точці не дасть доказів зміни поведінки чи ставлення. Дані необхідно збирати та контролювати протягом усього виконання програми.

Відсутність нагляду.

Контролювати виконання плану має одна особа або комітет. Усі дослідження у світі не матимуть значення, якщо їх ніхто не отримає, не інтерпретує та не реагує на них. Особа або комітет повинні мати повноваження вносити зміни до впровадження на основі отриманих даних. Якщо ніхто не буде відповідальним, реалізація плану може бути невдалою і зрештою зазнати краху. Надання надто великій кількості людей повноважень над поточною реалізацією також може задушити план, створивши або інерцію (нездатність змінитися), або конфліктні лінії відповідальності та власності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРАТ «ХІМФАРМЗАВОД «ЧЕРВОНА ЗІРКА»

2.1. Характеристика ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Практичні аспекти управління стратегічними комунікаціями організації нами буде розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка».

Історія підприємства бере свій початок у 1923 р. На той час воно виробляло хімічні реактиви, складні ефіри та парфумерну продукцію. Враховуючи наявність величезної бази наукових та дослідницьких інститутів у Харкові, завод має можливість поступового переходу до виробництва субстанцій лікарських препаратів (антипірин, пірамідон, кальцію глюконат та інших). Так, в 1940 р., субстанції складали 54% загального обсягу продукції, виробленої підприємством. Виробнича програма постійно розширювалася, збільшувалися масштаби збуту продукції. Перші лікарські препаратами, що були вироблені підприємством - таблетки «Аспаркам», а також мазі «Левосин», «Еспол» і «Левомеколь».

У 1995 р. підприємство було перетворено у Відкрите акціонерне товариство, що дало можливість по-новому розглянути його сучасний стан та майбутні перспективи розвитку. Так, до 1995 р. підприємством щорічно освоювалося 2 нових препарата, а вже в 2000 р. їх кількість сягнула 10. Підприємство почало виробляти таблетки Диклофенак та Піроксикам, «Но-Кру-Ша» (з діючою речовиною - дротаверину гідрохлорид) та «Реналган» (анальгетик зі спазмолітичними властивостями), крім того, оригінальний препарат - Мазь тіотриазоліну.

На сьогоднішній день асортимент продукції підприємства передбачає препарати 22 фармакотерапевтичних груп, зокрема:

тверді (таблетки, саше, капсули);

м'які (креми, лініменти, мазі, гелі);

рідкі (сиropи, спреї, спиртові настоянки, розчини) лікарські форми.

Також випускається лікувальна косметика і дієтичні добавки.

У найближчій перспективі товариство планує освоєння нових лікарських засобів, а також розширення серії лікувальної косметики.

Свою місію компанія озвучує наступним чином: «Ми забезпечуємо захист здоров'я і підвищуємо якість життя наших споживачів завдяки виробництву сучасних високоякісних, ефективних і безпечних лікарських засобів».

Основними цінностями товариства є:

Якість - високоякісна, ефективна і безпечна продукція, яка відповідає стандартам GMP.

Співробітництво - довгострокові і взаємовигідні відносини з постачальниками і бізнес-партнерами.

Компетентність - високий рівень компетентності, за рахунок системи безперервного навчання співробітників.

Доступність - високоякісна і ефективна продукція за доступними цінами.

Орієнтація на клієнта - поліпшення якості обслуговування за рахунок безперервного зворотного зв'язку.

Система управління підприємства включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду, Ревізійну комісію та виконавчий орган в особі директора.

Метою діяльності директора є забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності товариства, його фінансово-економічної стабільності, забезпечення прав акціонерів та соціальних гарантій працівників товариства.

Директор товариства здійснює оперативне керівництво діяльністю товариства, в межах своєї компетенції.

До компетенції директора належить:

затвердження штатного розкладу та посадових окладів працівників, планів, кошторисів та бюджетів товариства, включаючи річні плани, кошториси та бюджети;

затвердження поточних планів діяльності товариства та заходів, необхідних для їх виконання;

визначення умов оплати праці працівників товариства, за винятком осіб, які входять до складу Наглядової ради та Ревізійної комісії;

затвердження типових (стандартних) договірних цін на продукцію та тарифів на послуги і роботи Товариства;

підготовка та подання на розгляд Наглядової ради пропозицій та проектів документів, стосовно яких має бути прийняте рішення Наглядової ради або Загальних зборів;

підготовка та надання річного звіту та балансу Товариства на затвердження Загальними зборами;

встановлення системи заохочення працівників;

проведення колективних переговорів та укладання Колективного договору у товаристві;

організація ведення діловодства, бухгалтерського обліку та звітності Товариства;

прийом та/або звільнення працівників (крім осіб, що входять до складу Наглядової ради);

ведення обліку кадрів товариства, затвердження посадових інструкцій.

З членами Наглядової ради товариства укладаються цивільно-правові або трудові договори, умови яких затверджуються Загальними зборами. Після затвердження умов зазначених договорів Загальними зборами від імені товариства їх підписує особа, уповноважена на це Загальними зборами. Винагорода члена наглядової ради, її розмір та термін оплати визначається на підставі Положення про винагороду членів наглядової ради та встановлюється в цивільно-правовому договорі.

З директором укладається трудовий договір (контракт) у порядку, встановленому чинним законодавством України та Статутом. Директор підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді та організує виконання їх рішень. Директор несе відповідальність перед Товариством, відповідно до чинного законодавства України, Статуту, внутрішніх положень Товариства та трудового контракту. Директор звітує про свою діяльність перед Загальними зборами та Наглядовою радою на її вимогу.

Загальна організаційна структура товариства є лінійно-функціональною та представлена в додатку А. Така структура найбільшою мірою відповідає характеру діяльності підприємства та є достатньо ефективною.

Загальна чисельність персоналу підприємства протягом періоду 2020-2023рр. демонструвала спадну динаміку (рис. 2.1).

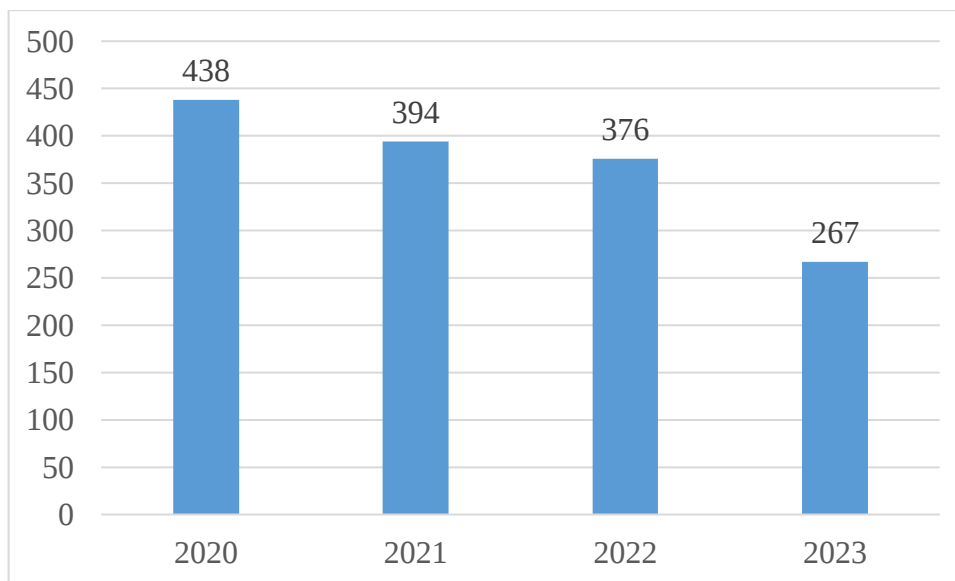


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., осіб

Як бачимо з рисунку, у 2020-2021рр. чисельність персоналу зменшилася з 438 до 394 осіб. У 2021-2022 також спостерігалось зниження чисельності персоналу підприємства до 376 осіб. У 2022-2023рр. бачимо досить значне зменшення чисельності персоналу товариства до 267 осіб.

Загалом спостерігається тенденція до зменшення чисельності персоналу протягом аналізованого періоду (чисельність персоналу протягом останніх

чотирьох років зменшилась на 40%. Чисельність працівників значно зменшилась у зв'язку з виїздом співробітників за межі Харківської області та за кордон через початок повномасштабного вторгнення рф на територію України.

Плинність персоналу протягом 2020-2023рр. наведено на рис. 2.2.

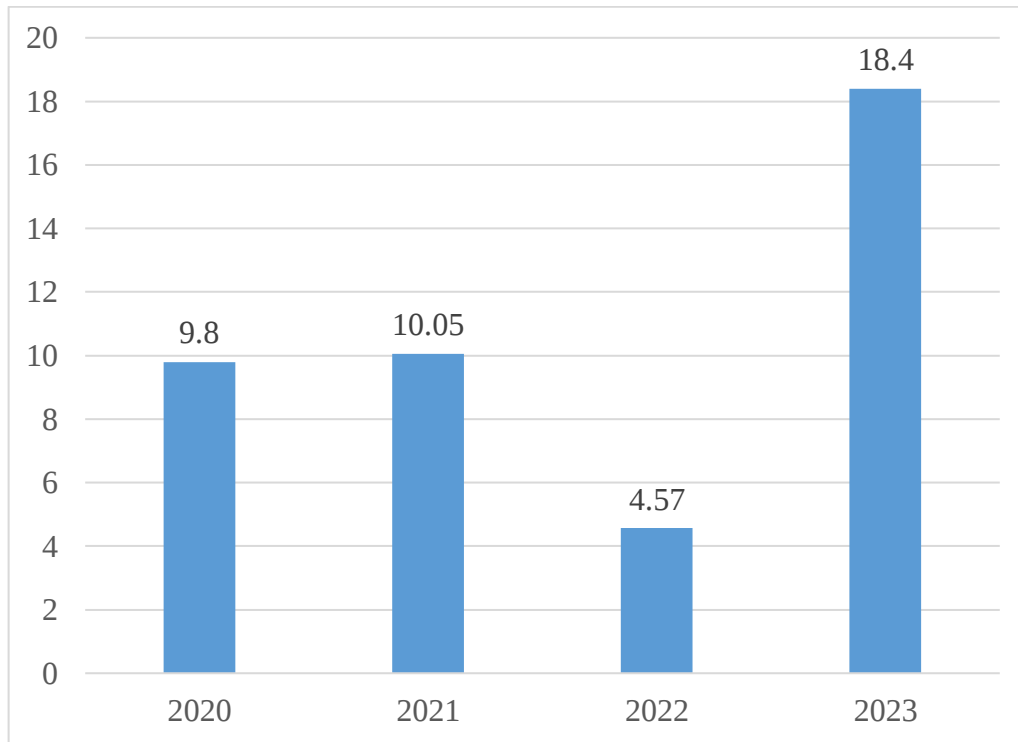


Рис. 2.2. Плинність персоналу ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., %

Таким чином, у 2021р. плинність персоналу товариства зросла на 0,25% та становила 10,05%, що обумовлено скороченням штату на підприємстві. У 2022р. плинність знизилася до 4.57%, однак вже у 2023р. спостерігалось її стрімке зростання. Загалом протягом аналізованих років спостерігається тенденція до зростання плинності персоналу, особливо в 2023 році. В першу чергу це обумовлено скороченням чисельності персоналу товариства.

Динаміка фонду оплати праці підприємства наведена на рис. 2.3.

Як бачимо з даних, представлених на діаграмі, розмір фонду оплати праці у 2021р., порівняно з попереднім роком, зменшився на 12557,9 тис.грн. в зв'язку зі скороченням тривалості робочого часу (з січня по липень 2021р. скорочення тривалості робочого часу на 50%).

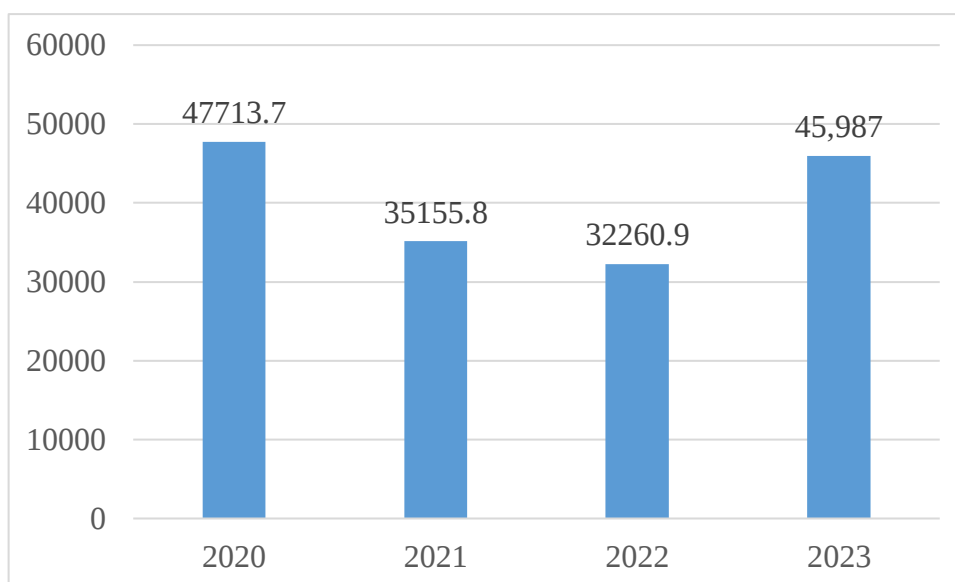


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., тис. грн.

Розмір фонду оплати праці у 2022р., порівняно з попереднім роком також зменшився на 2894,9тис.грн. у зв'язку з призупиненням роботи підприємства(з березня по середину травня) через військову агресію рф проти України.

Однак вже у 2023р. спостерігаємо зростання рівня фонду оплати праці. Розмір фонду оплати праці порівняно з попереднім роком збільшився на 13 726 тис.грн., що свідчить про відновлення роботи підприємства.

На підприємстві діє система преміювання. Оплата праці робітників у виробничих цехах - відрядна, а також зі зміною посадових окладів, місячних тарифних ставок по підприємству. Кадрова політика, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам товариства.

На підприємстві діє принцип рівних можливостей для всіх працівників, не допускається дискримінація або надання переваги в залежності від соціального та національного походження, релігійних поглядів, статі, віку або сексуальної орієнтації.

У товаристві приділяють пильну увагу підбору кращих співробітників, їх постійному професійному зростанню та соціальній захищеності.

Головний принцип кадрової політики організації полягає у підтримці високої ефективності роботи кожного підрозділу і розвитку оптимального кадрового складу.

Система управління персоналом, яка базується на найбільш ефективних світових розробках в сфері HR, а також на кращому вітчизняному досвіді в кадровій сфері, включає в себе низку наступних головних напрямків:

Стимулювання зростання продуктивності праці шляхом матеріального і нематеріального стимулювання і соціального забезпечення працівників.

Забезпечення безпечних умов праці.

Побудова ефективної структури управління компанією на основі оптимізації бізнес-процесів і раціонального розподілу робочого функціоналу по підрозділах і рівнях управління.

Своєчасний підбір персоналу високої кваліфікації.

Забезпечення націленості персоналу на високий результат, який сприяє досягненню поставлених цілей.

Удосконалення соціально-трудових відносин.

Встановлення соціальних гарантій та контроль за їх дотриманням.

Кадрова політика ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» заснована на корпоративних цінностях - відкритості, довірі та ініціативності, а також на глибокому розумінні соціальної відповідальності. В кінцевому підсумку це складається в високу якість роботи всього підприємства.

ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» прагне формувати і підтримувати постійний інтерес до підприємства з боку здобувачів і прикладає зусилля до того, щоб виглядати на ринку праці привабливим, перспективним і надійним роботодавцем. Цьому сприяє налагодження та підтримка контактів з навчальними закладами та кадровими агенціями.

Підбір персоналу проводиться з урахуванням особистих і ділових якостей працівників. Право претендувати на заміщення вакантної посади на підприємстві мають здобувачі при наявності відповідної кваліфікації. Всім надаються рівні шанси на професійне просування. При найму нових співробітників підприємство

віддає перевагу кандидатам, які виявили не тільки необхідний рівень знань, умінь, навичок, здібностей, але і мають потенціал розвитку.

При найму співробітників на керівні посади компанія звертає увагу на здатність і готовність брати на себе нові і більш значні завдання. У процесі трудової діяльності від співробітників очікується активний прояв ініціативи, трудової старанності і наполегливості. Для цього компанія надає персоналу посадові повноваження, систему мотивації і стимулювання, безпечні умови праці. Одним із пріоритетів кадрової та соціальної політики підприємства є створення сприятливих умов праці співробітників. Так, працівники забезпечені необхідним інструментами, спецодягом, засобами зв'язку. Робочі місця офісних працівників компанії обладнані на високому технічному рівні засобами зв'язку, необхідною комп'ютерною технікою. Всі ділянки і підрозділи забезпечені сучасною оргтехнікою, якісним стаціонарним та мобільним телефонним зв'язком, вільним доступом до мережі Інтернет. Керівництво компанії піклується про здоров'я і дозвілля своїх співробітників. Крім матеріального стимулювання своїх співробітників, система мотивації персоналу включає в себе нематеріальне заохочення працівників. Для зручності і комфорту співробітників, підприємство організувало на території кімнату прийому їжі, де кожний робітник може у комфортних умовах пообідати.

Розглянемо більш детально підприємство як економічну систему.

На сьогоднішній день основними напрямками роботи підприємства є:

подальше розширення асортименту,
модернізація виробничих потужностей
промоційна діяльність.

Завод має свої власні виробничі цехи, складські приміщення, допоміжні цехи, адміністративний корпус, автотранспорт. У 2023 році підприємство працювало у дві зміни, виробничі потужності використовуються на 67%

Відвантаження готової продукції відбувається з відстрочкою платежу до 60 днів та з оплатою по реалізації (згідно звітів оптових фірм).

Частка на українському ринку становить до 2%. В 2023 році доля експорту склала 0,3%. Основними споживачами готової продукції є великі оптові компанії України, такі як ТОВ «Фіто-Лек», м. Харків, СП «Оптіма-Фарм, ЛТД», м. Київ, ТОВ «БадМ», м. Дніпро.

Основні ризики в діяльності пов'язані з перетинанням номенклатури з іншими виробниками, тому велика увага приділяється ціновій політиці й наявності асортименту. Продаж здійснюється оптовим компаніям, з відстроченням терміну платежу або по реалізації. Роздрібного продажу компанія не здійснює.

Підприємство в процесі виробництва використовує імпорتنу сировину, яка купується за кордоном, а також на українському ринку за звичайними цінами для фармацевтичної галузі. В умовах конкурентності на внутрішньому ринку, а також з аналогічною імпортною продукцією, завод займає до 2% ринку України.

Незважаючи на ризики, пов'язані з військовою агресією рф, на 2024р. підприємством було поставлено завдання збільшення частки на фармацевтичному ринку України за рахунок зростання обсягу реалізації готової продукції. Відновлення експорту продукції, за рахунок зовнішньоекономічних контрактів. Розробка 6-10 різноманітних нових видів продукції (лікарські, косметичні, дієтичні добавки). Це завдання компанією успішно виконується, про що свідчать дані дослідження фармацевтичного ринку (рис. 2.4).

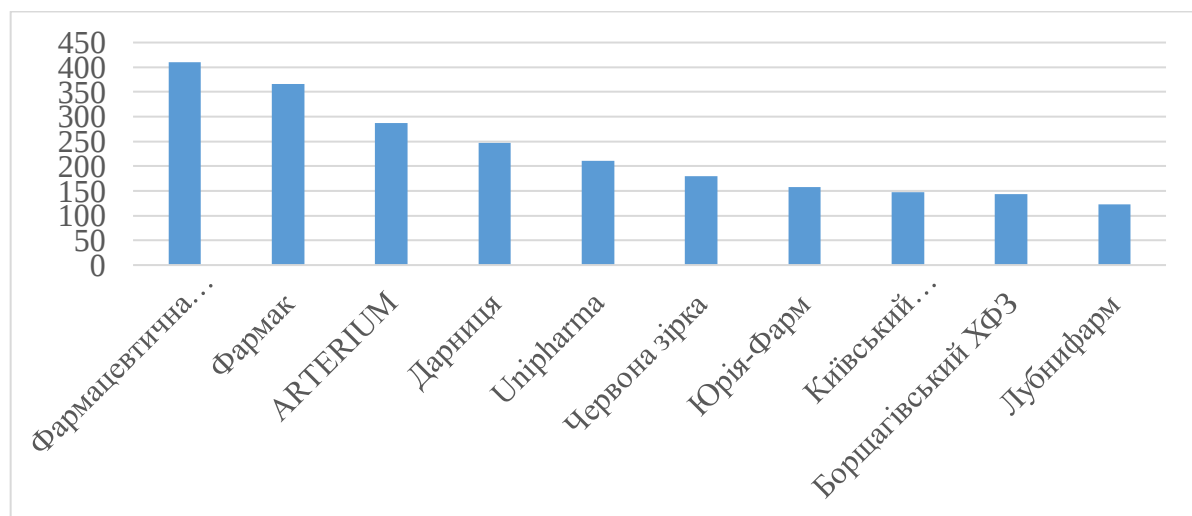


Рис. 2.4. Топ-10 фармацевтичних компаній України за кількістю товарних позицій у 2024р. [31]

Так, за даними Ukrainian Business Award підприємство займає шосте місце у рейтингу фармацевтичних компаній України за кількістю товарних позицій.

У 2024р. компанія відновила зовнішні ринки збуту, та мала їх 40, займаючи відповідно третю позицію у рейтингу від Ukrainian Business Award (рис. 2.5).

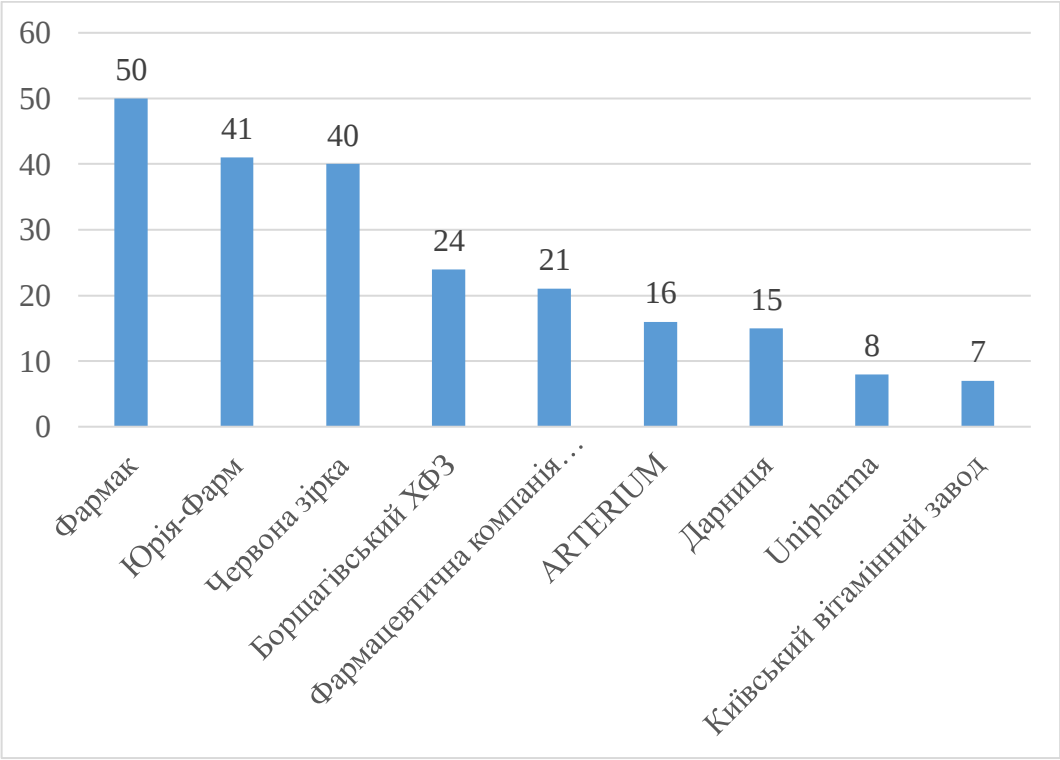


Рис. 2.5. Представленість (країни-ринки збуту) фармацевтичних компаній у 2024р. [31]

Розглянемо більш детально основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників господарської діяльності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр.

Показники	Рік				Відхилення 2023р. (+;-) від		
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	390016	313069	255721	348429	-41587	35360	92708

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	438	394	376	267	-171	-127	-109
Матеріальні затрати, тис. грн.	142615	108044	77958	119335	-23280	-23280	41377
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	84188,5	71057,5	59013	52119,5	-32069	-18938	-6893,5
Продуктивність праці, тис. грн.	890,45	794,59	680,11	1304,98	414,53	510,39	624,87
Матеріаловіддача, грн.	2,73	2,9	3,28	2,92	0,19	0,02	-0,36
Фондовіддача основних засобів, грн.	4,63	4,41	4,33	6,69	2,05	2,28	2,35
Фондоємність продукції, коп.	0,22	0,23	0,23	0,15	-0,07	-0,08	-0,08

Аналізуючи дані фінансової звітності підприємства та розраховані нами показники, можемо зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції відображає загальний дохід від продажу продукції за вирахуванням повернень та знижок. Чистий дохід підприємства знизився з 390016 тис. грн у 2020 році до 255721 тис. грн у 2022 році, але зріс до 348429 тис. грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить -41,587 тис. грн, від 2021 року +35360 тис. грн, від 2022 року +92708 тис. грн.

Матеріальні витрати підприємства знизилися з 142615 тис. грн у 2020 році до 77958 тис. грн у 2022 році, але зросли до 119335 тис. грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить -23280 тис. грн, від 2021 року -23280 тис. грн, від 2022 року +41,377 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів, що використовуються у виробництві, знизилася з 84188.5 тис. грн у 2020 році до 52119,5 тис. грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить -32,069 тис. грн, від 2021 року -18,938 тис. грн, від 2022 року -6,893.5 тис. грн.

Продуктивність праці знизилася з 890,45 тис. грн у 2020 році до 680,11 тис. грн у 2022 році, але зросла до 1304,98 тис. грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить 414,53 тис. грн, від 2021 року 510,39 тис. грн, від 2022 року 624,87 тис. грн. Наочне представлення динаміки продуктивності праці – на рис. 2.6.

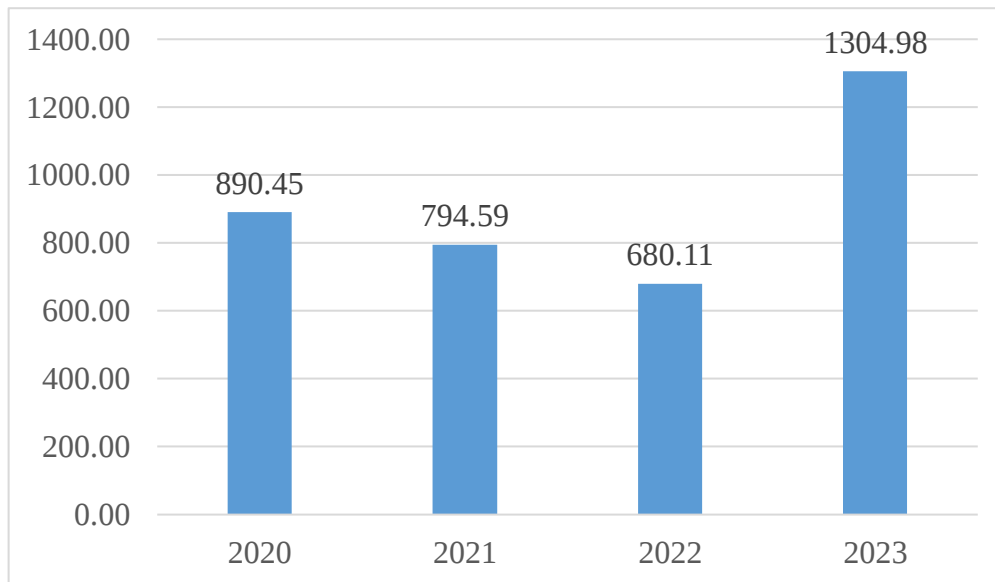


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці персоналу ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., тис. грн.

Матеріаловіддача є показником, що відображає ефективність використання матеріалів у виробництві. Матеріаловіддача підприємства зросла з 2,73 грн у 2020 році до 3,28 грн у 2022 році, але знизилася до 2,92 грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить +0,185 грн, від 2021 року +0,022 грн, від 2022 року -0,360 грн.

Фондовіддача основних засобів відображає ефективність використання основних засобів у виробництві. Фондовіддача зросла з 4.63 грн у 2020 році до 6.69 грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить +2.05 грн, від 2021 року +2.28 грн, від 2022 року +2.35 грн.

Фондоємність продукції відображає витрати на основні засоби на одиницю продукції. Фондоємність знизилася з 0,216 грн. у 2020 році до 0,150 грн у 2023 році. Відхилення у 2023 році від 2020 року становить -0.066 грн, від 2021 року -0.077 грн, від 2022 року -0.081 грн. Наочне представлення зазначених показників

– на рис. 2.7.

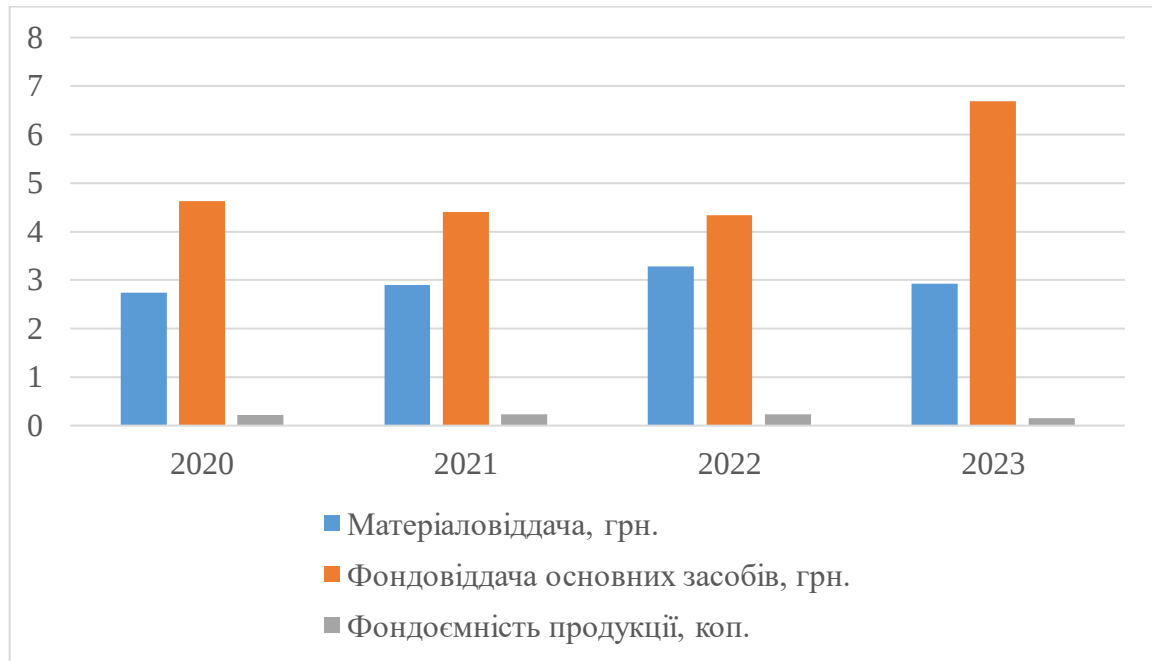


Рис. 2.7. Динаміка матеріаловіддачі, фондовіддачі та фондоємності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., тис. грн.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що чистий дохід підприємства та його матеріальні затрати показують значні коливання, причиною чого є нестабільні ринкові умови, в яких знаходиться компанія.

Продуктивність праці та матеріаловіддача демонструють зростання у 2023р., що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Фондовіддача зросла, а фондоємність знизилася, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів.

Розглянемо також динаміку чистого прибутку підприємства (рис. 2.8).

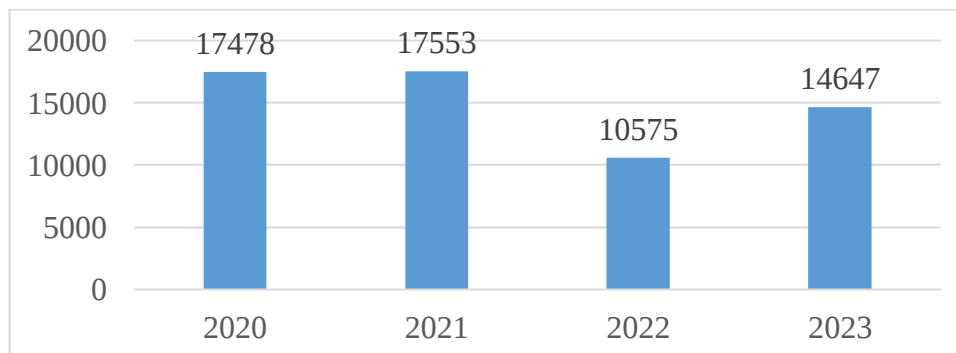


Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2020-2023рр., тис. грн.

Як видно з діаграми, підприємство є прибутковим, причому в довоєнні роки спостерігалась його зростаюча динаміка. У 2022р. бачимо різке зниження прибутку, що обумовлено скороченням діяльності підприємства через військову агресію рф. Але вже у 2023р. можемо відзначити позитивні тенденції поновлення активності господарської діяльності товариства та зростання його чистого прибутку.

Важливим фактором ефективного функціонування підприємства є його активи. Аналіз структури активів підприємства є важливим етапом фінансового менеджменту, оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити можливості для покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності.

Динаміка структури активів ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2021-2023рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура активів ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»
у 2021-2023рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021	2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	74845	23,81	73477	21,92	63232	20,96	-11613	-10245
Оборотні активи	239483	76,19	261685	78,08	238507	79,04	-976	-23178
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	314328	100,00	335162	100,00	301739	100,00	х	х

Як видно з таблиці, обсяг активів підприємства збільшувався у 2022р. порівняно з 2021р. до 335162 тис. грн. Однак у 2023р. спостерігаємо їх зменшення до 301739 тис. грн. У структурі активів товариства протягом всіх трьох років переважали оборотні активи. При цьому їх частка протягом цього періоду демонструвала динаміку зростання (вона збільшилась з 76% у 2021р. до 79% у

2023р. відповідно). Частка ж необоротних активів, навпаки, зменшувалась з 23,8% до 20,96%.

Розглянемо також структуру основних джерел фінансових ресурсів товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура джерел фінансових ресурсів
ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2021-2023рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021	2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	113757	36,19	124332	37,10	138899	46,03	9,84	8,94
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	75241	23,94	81401	24,29	75526	25,03	1,09	0,74
Поточні зобов'язання і забезпечення	125330	39,87	129429	38,62	87314	28,94	-10,94	-9,68
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	314328	100	335162	100	301739	100	x	x

Як бачимо з даних таблиці, найбільшу частку в структурі джерел фінансових ресурсів займає власний капітал, частка якого зросла з 36,19% до 46,03%. Поточні зобов'язання переважали в структурі джерел фінансових ресурсів у 2021р., однак їх частка поступово знижувалась та у 2023р. вони становили вже 28,9%. Частка довгострокових зобов'язань зростала з 23,9% до 25,03%.

За абсолютною величиною власний капітал підприємства збільшився на 9, 84 тис. грн, поточні зобов'язання зменшились на 10 тис грн, а довгострокові зобов'язання зросли на 1 тис грн.

Перевіримо наявність власних оборотних коштів у підприємства, тобто чи може воно покрити потребу в оборотних коштах за рахунок власного капіталу. Результати розрахунків наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Власні оборотні кошти
ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2021-2023рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2023 р. до	
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.
Власний капітал, тис. грн.	113 757	124332	138899	25142	14567
Необоротні активи, тис. грн.	74845	73477	63232	-11613	-10245
Власні оборотні кошти, тис. грн.	38 912	50855	75667	36755	24812

Як видно з результатів розрахунків, підприємство забезпечене власними оборотними коштами, що говорить про його фінансову незалежність від зовнішніх позик. При цьому спостерігається позитивна динаміка рівня власних оборотних коштів (вони збільшились протягом аналізованого періоду на 36755 тис. грн.

Здійснено аналіз ефективності використання оборотних активів у товаристві. Результати розрахунку показників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2021-2023рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	313 069	255 721	348 429	35360,00	92708,00
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Ододенний чистий дохід, тис. грн.	869,64	710,34	967,86	98,22	257,52
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	234567,00	250584,00	250096,00	15529,00	-488,00
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,33	1,02	1,39	0,06	0,37
Тривалість 1 обороту активів, дні	270	353	258	-11,33	-94,37
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,75	0,98	0,72	-0,03	-0,26

Таким чином, бачимо, що коефіцієнт обертання оборотних активів товариства протягом трьох років збільшився на 0,06 оборотів та відповідно зменшилась тривалість обороту на 11 днів, коефіцієнт завантаження активів в обороті зменшився на 0,03 грн. Такі показники свідчать про зростання ефективності використання оборотних активів у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» протягом 2021-2023рр.

Завершальним етапом аналізу підприємства як економічної системи є аналіз показників рентабельності. Результати їх розрахунку наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»
у 2021-2023рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	17553	10575	17553	0	6978
Середня вартість активів, тис. грн.	316797	324745	318451	1653,5	-6294,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	139408	90783	152446	13038	61663
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	313069	255721	348429	35360	92708
Власний капітал, тис. грн.	113 757	124 332	138 899	25142	14567
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	5,54	3,26	5,51	-0,03	2,26
Рентабельність (збитковість) витрат, %	12,59	11,65	11,51	-1,08	-0,13
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	5,61	4,14	5,04	-0,57	0,90
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	15,43	8,51	12,64	-2,79	4,13

Наочне представлення динаміки показників рентабельності підприємства наведено на рис. 2.9.

Таким чином, на підприємстві спостерігалось зниження за всіма показниками рентабельності у 2022р., що обумовлено об'єктивними факторами. При цьому за деякими показниками бачимо зростання рентабельності вже у 2023 році.

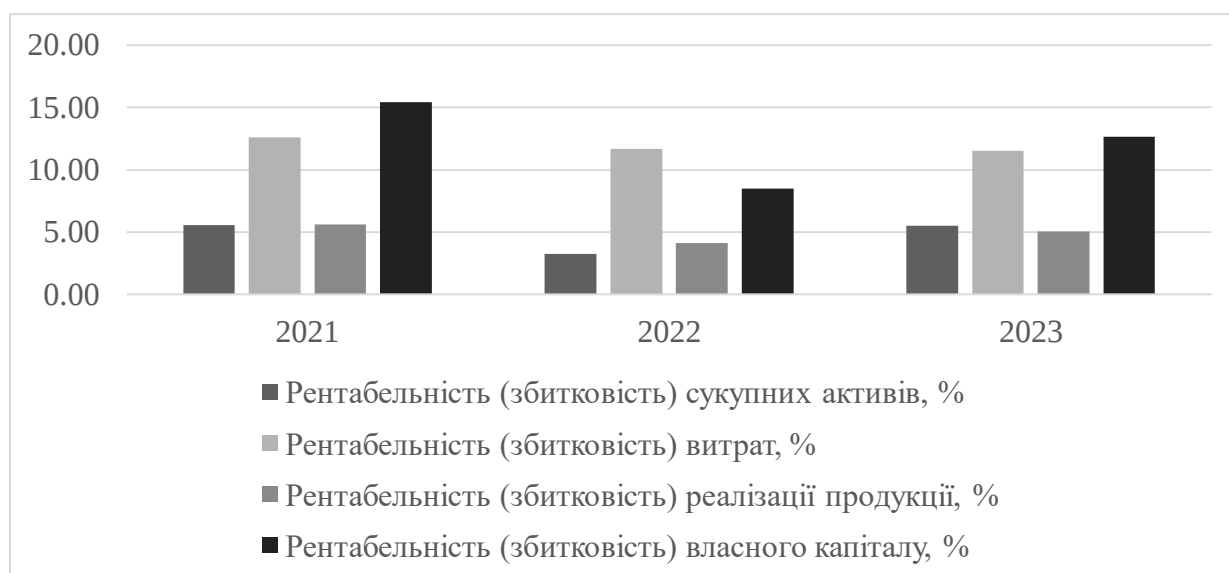


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у 2021-2023рр.

Так, у 2022 році спостерігалось значне зниження рентабельності сукупних активів, що може свідчити про проблеми в управлінні активами або зниження прибутковості. У 2023 році показник майже повернувся до рівня 2021 року, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність витрат знизилася протягом усіх трьох років, що обумовлено зростанням витрат на підприємстві.

Як і в попередніх показниках, у 2022 році рентабельність реалізації продукції знизилася. Однак у 2023 році спостерігається позитивна динаміка зростання на 0,90% порівняно з 2022 роком. Незважаючи на це, показник все ще нижчий за рівень 2021 року.

Рентабельність власного капіталу також зазнала суттєвого зниження у 2022 році. Проте у 2023 році спостерігається помітне зростання на 4,13% порівняно з попереднім роком. Хоча показник все ще нижчий за рівень 2021 року, це свідчить про позитивні зміни в ефективності використання власного капіталу.

Динаміка показників рентабельності підтверджує те, що підприємство переживало труднощі у 2022 році, але у 2023 році вже спостерігається певне покращення в деяких аспектах.

Слід відзначити, що територіально товариство наближено до місць

активних бойових дій. Тому його активи схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України. В результаті військової агресії виникає суттєва невизначеність у діяльності, пов'язана із припиненням розрахунків з низкою ключових клієнтів, логістичними проблемами у питаннях доставки сировини. Зазначене може мати суттєвий вплив на характер майбутньої діяльності товариства, можливість відшкодування вартості активів товариства та здатність своєчасно погашати борги.

Керівництво вживає низку заходів (їх перелік постійно розширюється) задля забезпечення здатності товариства продовжувати безперервну діяльність, підтримувати достатній рівень ліквідності і платоспроможності:

- диверсифікація джерел постачання сировини за різними можливими сценаріями;

- пошук іноземних ринків збуту за оптимальними логістичними маршрутами;

- участь у державних програмах підтримки бізнесу;

- відтермінування частини поточних зобов'язань.

В наступному підрозділі розглянемо більш детально процес управління стратегічними комунікаціями ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

2.2. Аналіз процесу здійснення стратегічних комунікацій у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» є підприємством фармацевтичної галузі, в який діють жорсткі ринкові умови. Це пов'язано з високою конкуренцією серед фармацевтичних підприємств, а також серед оптових компаній за ринки збуту фармацевтичної продукції.

Крім того, політична і економічна ситуація в Україні останніми роками у зв'язку зі озброєним конфліктом, що почався у 2014р., призвели до втрати значної частини ринку збуту. Також значний вплив на діяльність підприємства

мають карантини дії щодо пандемії Covid-19 та військова агресія рф проти України. В таких умовах управлінський персонал підприємства намагається здійснювати належні заходи для підтримки стабільної діяльності, які є необхідними в обставинах, що склалися. Зокрема випускати якісну продукцію, знижувати собівартість виробленої продукції, проводити гнучку цінову політику, шукати нові ринки збуту.

Жорстка конкуренція на фармацевтичному ринку змушує підприємство безперервно вкладати кошти в рекламні кампанії, акції, шукати інші шляхи просування продукції.

Зокрема, змінена стратегія просування продукції через аптечний сегмент (визначена категорійність аптек, збільшено кількість і частота відвідувань).

Розробляється і впроваджується в життя продаж через мережу Інтернет, яка спрямована, як на кінцевого споживача, так і для вузьких фахівців.

У зв'язку зі збройною агресією російської федерації та запровадженням на території України воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" до Товариства надходило багато звернень із проханням надати благодійну допомогу підрозділам Збройних Сил, Товариствам Червоного Хреста, військовим частинам та госпіталям, лікарням, благодійним фондам, громадським організаціям, що залучають до своєї діяльності волонтерів та надають гуманітарну допомогу.

ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» активно приймало участь в благодійних заходах - на ці цілі було виділено 10,0 млн.грн. Основна допомога була у вигляді надання готової продукції власного виробництва та грошових коштів.

У зв'язку з агресією рф проти України основні напрямки діяльності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» не розроблялись і не затверджувалися в Комплексному плані розвитку товариства. Багато підприємств м. Харкова в період 2022-2023 роки були вимушені закритися або призупинити свою діяльність, але ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» стараннями всіх

співробітників та адміністрації підприємства витримало всі негаразди й продовжувало працювати та допомагати державі.

У ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» розроблено політику щодо взаємодії з основними стейкхолдерами. Взаємодія зі стейкхолдерами - інструмент, який сприяє інноваціям при створенні продуктів і організації процесів щодо посилення орієнтації стратегічних рішень на стійкість бізнес-процесів як всередині, так і поза межами бізнес-організації.

Побудова ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» сприяє досягнення таких результатів:

- забезпечення мінімізації нефінансових ризиків та їх ефективне нівелювання;

- об'єднання ресурсів для досягнення стійкості бізнес-процесів;

- оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища товариства;

- забезпечення комунікації зі стейкхолдерами у напрямі поліпшення кінцевого результату;

- покращення якості кінцевого продукту і бізнес-процесів;

- формування довірчих взаємин між зацікавленими сторонами і компанією.

Отже організація ефективної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) - одна з умов успішного функціонування ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» та забезпечення її конкурентоспроможності.

Важливо зауважити, що взаємодія із зацікавленими сторонами у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» є безперервним циклічним процесом, що передбачає постійний розвиток практик та процедур, форм і методів. Таким чином, розбудова ефективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами має забезпечити підприємству наявність необхідних умов для створення довгострокової вартості і додаткової цінності, досягнення стратегічних цілей та формування позитивної репутації підприємства. В цілому, ефективні взаємовигідні стосунки із стейкхолдерами, дозволять набути п ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» стійких рис, допомагають зробити управління організацією на основі принципів соціальної відповідальності.

Позитивний імідж компанії формується під впливом цілої низки складників, зокрема якості продукції та послуг, налагодження процесів взаємодії, соціальної відповідальності компанії тощо. При цьому зв'язуючою ланкою даного процесу є комунікації компанії.

За даними досліджень фармацевтичного ринку споживачі досить високо оцінюють лікарські засоби та іншу продукцію українських фармацевтичних компаній. Так, за даними Google, найбільший відсоток позитивних відгуків споживачів має Фармак (98%), наступними йдуть компанії Unipharma та Дарниця (94% і 91%). ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» увійшла в десятку даного рейтингу, але не займає провідних позицій (рис. 2.10).

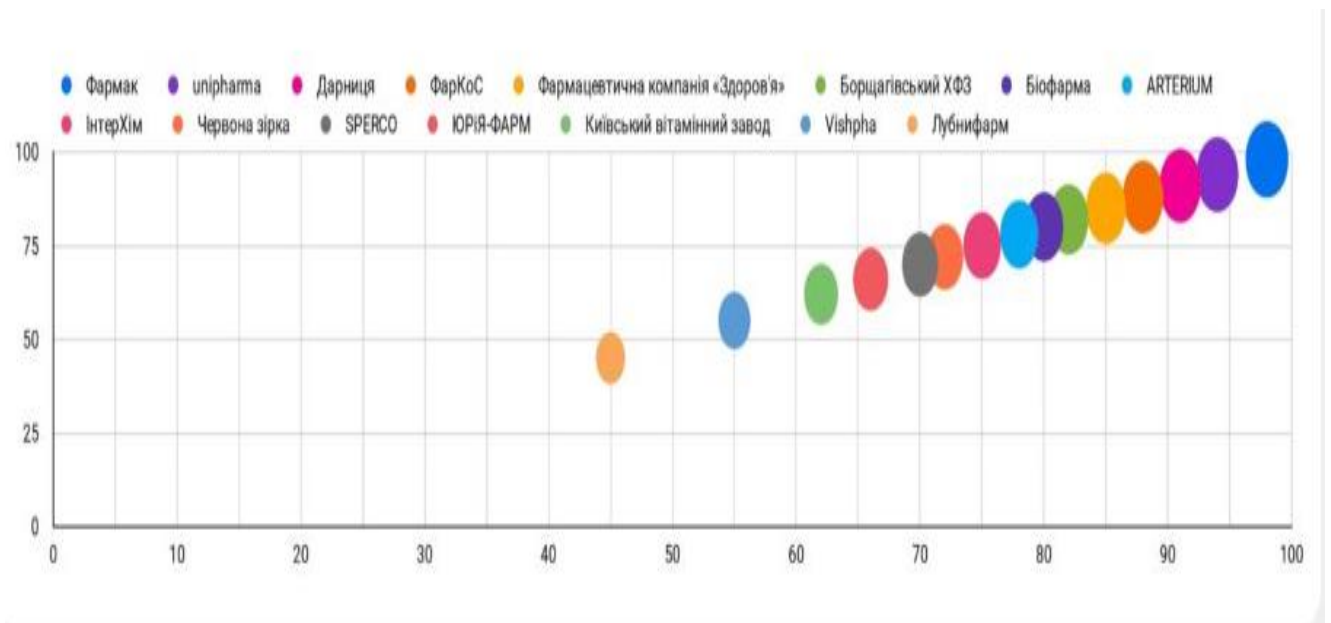


Рис. 2.10. Відсоток позитивних відгуків про компанії фармацевтичного ринку України [31]

На цей показник крім безпосередньо якості продукції впливає також поінформованість про компанію та, зокрема, відвідуваність її сайту. Що стосується ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», то в порівнянні з іншими фармацевтичними компаніями, трафік її сайту є досить низьким (рис. 2.11). Компанія знаходиться на 9 позиції по відвідуваності сайту серед фармацевтичних підприємств України. Це корелює з її позицією щодо позитивних відгуків, а отже може розглядатись як одна із причин такого стану.

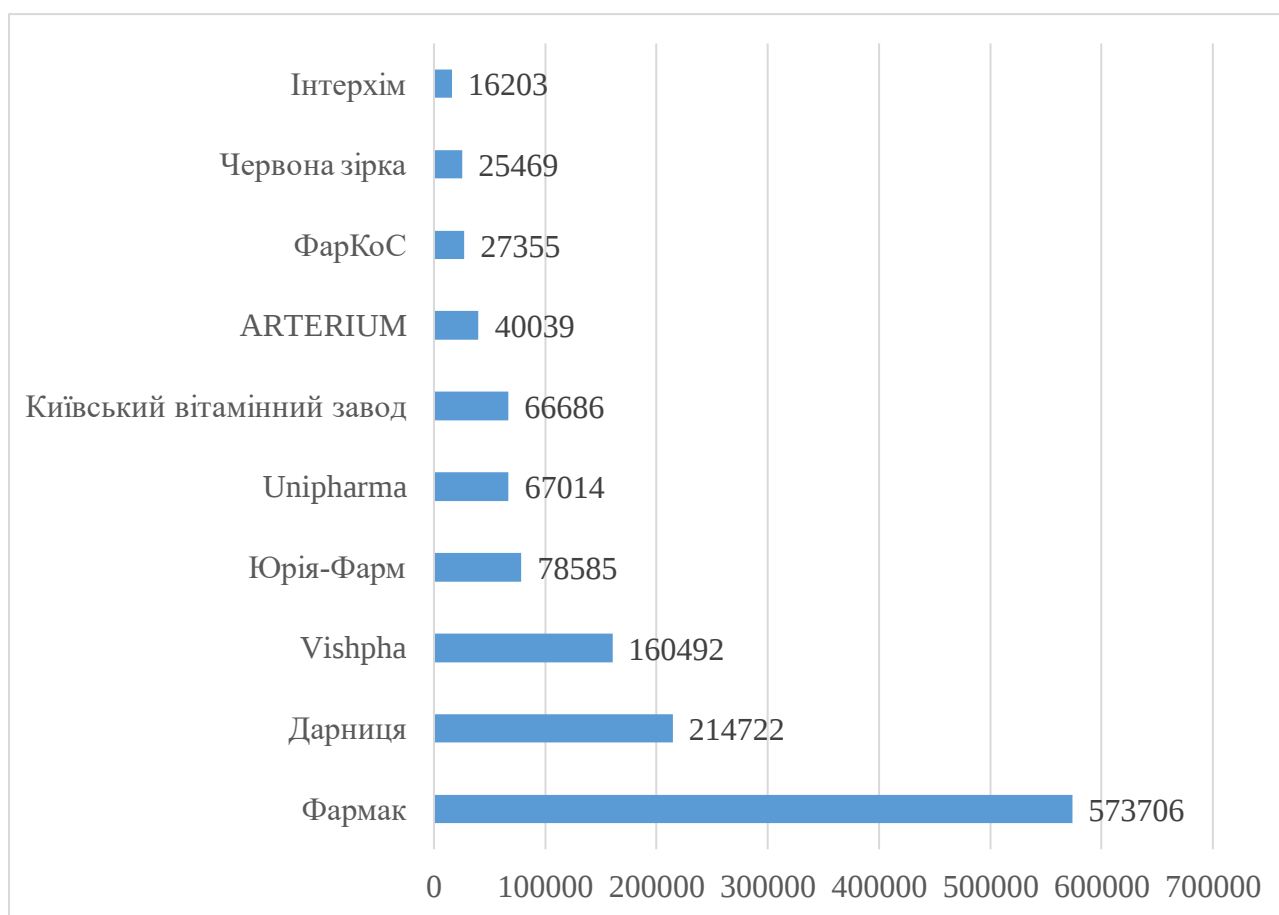


Рис. 2.11. Трафік на сайт (протягом 3 місяців) фармацевтичних компаній України

У своєму звіті про управління компанія зазначала про благодійні ініціативи. Однак ця інформація не доноситься до широкого загалу, в тому числі не є доступною для зовнішніх стейкхолдерів, зокрема потенційних клієнтів та партнерів.

Аналізуючи веб-сторінку підприємства розглянемо її за такими критеріями в аспекті стратегічних комунікацій товариства:

Цільова аудиторія:

Чи зрозуміло визначена цільова аудиторія?

Чи відповідає контент потребам і інтересам цієї аудиторії?

Контент:

Якість та актуальність інформації (оновлення, точність).

Чи є контент різноманітним (тексти, відео, інфографіка)?

Чи відображає контент місію, бачення та цінності підприємства?

Структура та навігація:

Чи є веб-сторінка логічно структурованою?

Наскільки зручно користуватися навігацією?

Чи можна легко знайти потрібну інформацію?

Візуальний дизайн:

Як виглядає загальний дизайн веб-сторінки (кольори, шрифти, зображення)?

Чи відповідає дизайн іміджу підприємства?

Чи є елементи, які привертають увагу?

SEO (оптимізація для пошукових систем):

Чи оптимізована веб-сторінка для пошукових систем (ключові слова, мета-теги)?

Яка позиція веб-сторінки в результатах пошуку?

Інтерактивність та залучення:

Чи є можливості для взаємодії з користувачами (коментарі, опитування, форми зворотного зв'язку)?

Як підприємство реагує на відгуки та запити?

Соціальні медіа та зовнішні зв'язки:

Чи інтегровані соціальні мережі (посилання на профілі, кнопки «поділитися»)?

Як підприємство використовує соціальні медіа для комунікації?

Адаптивність:

Чи адаптується веб-сторінка для різних пристроїв (мобільні телефони, планшети)?

Яка швидкість завантаження сторінки?

Аналіз конкурентів:

Як веб-сторінка підприємства виглядає в порівнянні з конкурентами?

Які сильні та слабкі сторони можна виявити в порівнянні?

Результати аналізу веб-сторінки ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за наведеними критеріями представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз веб-сторінки ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

Критерій	Підкритерії	Характеристика
Цільова аудиторія	Визначення	Веб-сторінка орієнтована на різні групи користувачів, таких як медичні працівники, постачальники, споживачі та інвестори
	Відповідність контенту	Сторінка є достатньо інформативною для зазначених груп користувачів
Контент	Якість та актуальність	Певні групи контенту за розділами сайту є недостатньо актуальними. Деяким розділам взагалі бракує наповненості
	Різноманітність	Не вистачає різноманітності формату (наприклад, відео чи інфографіки).
Структура та навігація	Логічна структура, навігація	Структура сайту логічна, але навігація може бути покращена. Додавання меню з підкатегоріями допоможе користувачам швидше знаходити потрібну інформацію.
Візуальний дизайн	Загальний вигляд, привернення уваги	Дизайн сайту відповідає іміджу фармацевтичної компанії, але деякі елементи виглядають застарілими. Оновлення візуальних компонентів може підвищити привабливість.
SEO (оптимізація для пошукових систем)	Оптимізація, позиція в пошуку	Сайт має базову оптимізацію, але можна покращити використання ключових слів та мета-тегів для підвищення видимості в пошукових системах.
Інтерактивність та залучення	Взаємодія з користувачами	Веб-сторінка має обмежені можливості для взаємодії з користувачами. Позитивним чинником є наявність форм зворотного зв'язку.
Соціальні медіа та зовнішні зв'язки	Інтеграція	Інтеграція з соціальними мережами відсутня. В переліку контактів наявні лише телефон та електронна пошта. При цьому компанія має сторінки в соціальних мережах, де, в свою чергу присутні реквізити сайту.
Конкуренти	Сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами	У порівнянні з конкурентами, веб-сторінка має сильні сторони в контенті, але слабкі в інтерактивності та візуальному оформленні. Конкуренти можуть мати більш сучасний дизайн і активнішу присутність у соціальних мережах

В цілому важливою складовою стратегічних комунікацій компанії є комплекс комунікаційних каналів, якими вона передає повідомлення ключовим стейкхолдерам.

Розглянемо основні канали комунікацій товариства за групами стейкхолдерів.

Акціонери:

Звітність: регулярні фінансові звіти та річні звіти на сайті, прес-релізи.

Зустрічі: річні загальні збори акціонерів, спеціальні зустрічі для обговорення стратегічних питань.

Електронна пошта: інформування про важливі новини та зміни.

Працівники: інтранет, месенджери, соціальні мережі; регулярні наради, брифінги, тренінги.

Постачальники: переговори та регулярні зустрічі для обговорення умов співпраці; обмін інформацією про замовлення та поставки електронною поштою.

Замовники (клієнти): рекламні матеріали, участь у виставках та конференціях; служба підтримки (гаряча лінія, електронна пошта для запитів та скарг); соціальні мережі (активність у соціальних мережах для взаємодії з клієнтами).

Регуляторні органи: подання необхідних звітів і документів відповідно до вимог законодавства, участь у консультаціях та слуханнях.

Суспільство: участь у благодійних проектах та ініціативах; публікації освітнього характеру на сайті і в соціальних мережах.

Ефективна комунікація з усіма цими стейкхолдерами є важливим фактором забезпечення прозорості, довіри та підтримки, що є ключовими елементами успішної діяльності ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Аналізуючи комунікації товариства, його ключові повідомлення та використання ним різних каналів комунікацій можна виділити такі недоліки:

використання соціальних мереж без чіткої стратегії, що призводить до хаотичних публікацій, які не відповідають іміджу компанії,

нерегулярні публікації, низька активність на сторінках соціальних мереж, низька наповненість веб-сторінки (деякі розділи наявні, але не містять інформації),

розповсюдження прес-релізів без врахування цільової аудиторії, що призводить до їх ігнорування;

підприємство не оцінює ефективність своїх благодійних проектів та

недостатньо інформує про них.

Усі ці аспекти свідчать про те, що важливо мати чітку стратегію комунікації та регулярно оцінювати ефективність використовуваних каналів для забезпечення їх оптимального функціонування.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи нами буде розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегічних комунікацій, зокрема розробки плану стратегічних комунікацій товариства, стратегії і тактики його комунікацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХІМФАРМЗАВОД «ЧЕРВОНА ЗІРКА»

3.1. Розробка рекомендацій щодо ефективного планування стратегічних комунікацій ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

Стратегічний комунікаційний план – це інструмент, що дасть можливість товариству цілеспрямовано спілкуватися з його стейкхолдерами (інвесторами, працівниками, іншими зацікавленими сторонами) та складовими організації (аналітиками та спеціалізованими ЗМІ). Такий план буде найбільш корисним для організації, по-перше, у досягненні прозорості для своїх внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (узаконення організаційної стратегії, управління репутацією та зменшення невизначеності щодо майбутніх стратегічних дій), а по-друге, коли він буде застосований таким чином, щоб відобразити нелінійний, залежний від шляху характер стратегії, яка враховує все більш взаємопов’язане операційне та міжнародне середовище.

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами було розглянуто теоретичні засади формування плану стратегічних комунікацій компанії.

В першу чергу, за рекомендаціями фахівців успішний комунікаційний план повинен відповідати на такі ключові питання:

1. Який результат організація повинна отримати або яку проблему вирішити?
2. На кого спрямована комунікація?
3. Що повинен знати кожен представник кожної з цільових аудиторій?
4. Яким способом різні цільові групи отримують цікаву для них інформацію?

5. За допомогою яких інструментів найбільш ефективно донести наші меседжі (ключові повідомлення) цільовим аудиторіями?

6. Скільки часу знадобиться, щоб написати комунікаційний план, підготувати інструменти комунікації та реалізувати його?

7. Яким повинен бути бюджет або які ще ресурси необхідно залучити?

8. Коли ми зрозуміємо, що вже досягли цілей / вирішили проблему?

Згідно з цим план стратегічних комунікацій повинен включати наступні блоки:

1. Вступ, цілі і завдання;
2. Аналіз ситуації;
3. Дослідження проблеми (проблемна ситуація);
4. Виклики (комунікаційні ризики) і можливості;
5. Операційні завдання;
6. Комунікаційні задачі;
7. Цільові аудиторії (цільові групи);
8. Ключові повідомлення (меседжі);
9. Стратегія комунікації (комунікаційна стратегія);
10. Комунікаційна тактика;
11. Оцінка ефективності;
12. Графік (таймінг) і бюджет.

Цілі в даному випадку відповідають на питання, чому виникла необхідність дій або реалізації проекту; це опис ситуації, яка досяжна в довгостроковій перспективі або навіть недосяжної, ідеальної ситуації.

Завдання - це бажані результати реалізації комунікаційного плану; більш конкретне вираження цілі, які відносяться до одного аспекту питання.

Для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» розробка комунікаційного плану є важливим етапом у забезпеченні ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, регуляторні органи та суспільство. Цілі та завдання комунікаційного плану підприємства наступні.

Підвищення обізнаності про бренд:

зміцнити імідж підприємства як надійного виробника якісних фармацевтичних продуктів;

поширити інформацію про нові продукти та інновації.

Удосконалення внутрішніх комунікацій:

забезпечити ефективний обмін інформацією між різними підрозділами підприємства;

створити платформу для зворотного зв'язку від співробітників.

Залучення нових клієнтів і партнерів:

розширити клієнтську базу через активну маркетингову діяльність;

налагодити партнерські відносини з іншими підприємствами та організаціями.

Відповідність регуляторним вимогам:

забезпечити прозорість у комунікації з регуляторними органами;

підтримувати відповідність всіх комунікаційних матеріалів чинному законодавству.

Соціальна відповідальність:

підвищити обізнаність про соціальні ініціативи підприємства.

створити позитивний вплив на місцеву громаду через благодійні проекти.

Співпраця з медіа:

налагодити стосунки з журналістами та медіа-агенціями;

регулярно проводити прес-конференції та інтерв'ю для підвищення видимості бренду.

Вихідна ситуація, в якій знаходиться ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» та відповідно до якої буде формуватись план стратегічних комунікацій, згідно з проведеним аналізом є наступною:

Організація стикається з посиленням конкуренції на фармацевтичному ринку, що вимагає активізації маркетингових і комунікаційних стратегій для підтримки та збільшення частки ринку.

Зміни в законодавстві та нові регуляторні вимоги потребують більшої прозорості у комунікаціях з державними органами та суспільством.

Внутрішня комунікація між відділами є недостатньо ефективною, що призводить до непорозумінь і низької мотивації співробітників.

Зростає суспільний запит на соціально відповідальну поведінку бізнесу, і компанія відчуває потребу у формуванні позитивного іміджу через участь у благодійних проектах та ініціативах та інформуванні суспільства про ці ініціативи.

У зв'язку з цими викликами, підготовка плану стратегічних комунікацій стає необхідною для:

- визначення чіткої комунікаційної стратегії;
- поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- підтримка репутації компанії;
- налагодження ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Наступною складовою плану стратегічних комунікацій є визначення комунікаційних викликів та можливостей товариства.

Основні комунікаційні виклики ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»:

зростаюча конкуренція в фармацевтичній галузі вимагає від компанії активного просування своїх продуктів і послуг, що є складним завданням без чіткої комунікаційної стратегії;

у разі кризових ситуацій або негативних новин у медіа, компанія може стикатися з проблемами репутації, що потребує швидкого реагування і ефективної комунікації для відновлення довіри;

недостатня комунікація між різними відділами призводить до непорозумінь, зниження продуктивності та мотивації співробітників;

постійні зміни в законодавстві можуть ускладнити процеси комунікації з державними органами та іншими зацікавленими сторонами.

відсутність інформування про участь у соціально важливих ініціативах може призвести до негативного сприйняття компанії суспільством.

Комунікаційні можливості товариства:

ефективна комунікація може допомогти зміцнити імідж компанії, підвищити її впізнаваність і створити позитивний образ на ринку;

використання сучасних цифрових платформ для комунікації з клієнтами може поліпшити обслуговування, збільшити лояльність та залучення нових споживачів;

впровадження нових технологій і інструментів для комунікації підвищить ефективність внутрішніх бізнес-процесів та зменшити витрати;

інформування громадськості про участь у благодійних проектах та соціальних ініціативах може не лише покращити імідж компанії, але й залучити нових партнерів і клієнтів;

інвестування в навчання співробітників з комунікаційних навичок покращить внутрішню взаємодію, підвищить мотивацію та продуктивність.

Використання цих можливостей у поєднанні з подоланням викликів дозволить ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Виходячи з вказаних комунікаційних викликів та можливостей для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», можна визначити наступні комунікаційні завдання (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Комунікаційні завдання
для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»**

Напрями	Деталізація завдання
1	2
Розробка стратегії бренду	створити чітку комунікаційну стратегію для підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії
	визначити ключові повідомлення, які відображають цінності та місію компанії
Покращення внутрішньої комунікації	Запровадити регулярні внутрішні комунікаційні канали (інформаційні бюлетені, зустрічі, платформи для обміну ідеями) для покращення взаємодії між відділами
	Організувати тренінги для співробітників з комунікаційних навичок

Продовження табл. 1.1

1	2
Управління репутацією	Розробити план кризового управління, який включатиме протоколи для швидкого реагування на негативні новини або інциденти
	Впровадити моніторинг медіа для виявлення потенційних загроз репутації
Залучення клієнтів через цифрові канали	Створити та активізувати присутність компанії в соціальних мережах та на інших цифрових платформах для покращення взаємодії з клієнтами
	Розробити контент-план для регулярного публікування корисної інформації про продукцію
Соціальна відповідальність	Ідентифікувати соціально важливі проекти та ініціативи, в яких компанія може взяти участь, щоб покращити свій імідж та взаємодію з громадськістю
	Розробити комунікаційний план для популяризації участі компанії в соціальних проектах
Зворотній зв'язок	Удосконалити механізми збору зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників для покращення продуктів і послуг
	Аналізувати отриману інформацію для адаптації комунікаційних стратегій

Виконання цих завдань допоможуть ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» ефективно вирішувати існуючі виклики та використовувати можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Орієнтування та знання якомога більше про цільові аудиторії є однією з найважливіших частин плану стратегічних комунікацій. Хороші плани ніколи не націлені на «всіх представників даної категорії» або «всіх жителів міста з доходом вище середнього».

Цільові аудиторії повинні бути розділені на тих, хто представляє найбільший інтерес в першу чергу для товариства. Таким чином, при роботі з великою кількістю різних аудиторій, необхідно підібрати відповідні комунікаційні інструменти для побудови відносин з кожною з них і донесення їм ключових повідомлень. Слід зазначити, що даний підхід є ефективним, але несе додаткові бюджетні навантаження.

Без визначення цільових аудиторій неможливо визначити ключові повідомлення (меседжі), які будуть резонувати з ними, а також стратегії і тактики, що будуть на них спрямовані.

При цьому, кожна з цільових аудиторій буде досягнута в різний спосіб, наприклад, для комунікації з бізнес-спільнотою можна використовувати ділові листи, флаєри в готелях і зробити серію презентацій для учасників галузевих заходів.

Цільові аудиторії ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» можуть бути розділені на кілька ключових груп, залежно від специфіки продукції та послуг, які компанія пропонує:

Споживачі (кінцеві користувачі):

пацієнти, які використовують лікарські засоби для лікування різних захворювань;

особи, які шукають безпечні та ефективні препарати для підтримки здоров'я.

Медичні працівники:

лікарі (терапевти, спеціалісти) та медсестри, які призначають або рекомендують лікарські засоби своїм пацієнтам;

фармацевти, які продають лікарські засоби в аптеках і надають консультації щодо їх використання.

Медичні установи:

лікарні, клініки та інші медичні заклади, які закупають лікарські препарати для лікування пацієнтів;

дослідницькі установи, які можуть бути зацікавлені у співпраці для клінічних випробувань або розробки нових препаратів.

Дистриб'ютори та оптові постачальники:

компанії, які займаються дистрибуцією лікарських засобів та медичних виробів на ринку;

оптові закупівельники, які працюють з аптечними мережами та медичними установами.

Регуляторні органи - державні структури, які контролюють якість та безпеку лікарських засобів.

Наукове співтовариство - дослідники та вчені, які займаються фармацевтичними дослідженнями та розробками нових препаратів.

Громадські організації та асоціації - організації, що займаються питаннями охорони здоров'я, прав споживачів і підтримкою пацієнтів.

Розуміння цих цільових аудиторій допоможе компанії ефективно формувати комунікаційні стратегії, адаптувати продукти під потреби ринку і забезпечити успішний розвиток бізнесу.

Розробляючи комунікаційну стратегію, товариству необхідно дати відповідь на такі питання:

Якою буде стратегія – активною чи реактивною, слабо чи яскраво вираженою.

Які сильні та слабкі комунікаційні сторони організації, хто є її прихильниками, союзниками?

Які медіа мають найбільший вплив на цільові аудиторії?

Які комунікаційні моделі будуть використані?

Наступний важливий етап планування стратегічних комунікацій – тактичний. Це вже конкретизація стратегії – визначення конкретних шляхів передачі інформації для цільових аудиторій, а також формулювання ключових повідомлень, що забезпечать комунікаційний вплив на них.

Більш детально питання реалізації стратегії комунікації, а саме формування ключових меседжів, нами буде розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2.Методичні рекомендації до формування ключових повідомлень ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» як складової плану стратегічних комунікацій

Ефективне стратегічне управління ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» неможливе без комунікаційної підтримки. Основним інструментом комунікації для впливу на відповідні цільові аудиторії є ключове повідомлення. Тому основним елементом процесу управління комунікаціями є формулювання

ключових повідомлень, які матимуть необхідний комунікаційний вплив на визначені цільові аудиторії.

Повідомлення є важливим елементом комунікаційного процесу, але попередні дослідження зосереджувалися переважно на процесі донесення повідомлення до одержувача та усуненні бар'єрів, що виникають у цьому процесі. У стратегічній комунікації, однак, основна увага приділяється самому повідомленню і тому, наскільки воно здатне привернути увагу цільової аудиторії та мати відповідний вплив. Тому дослідження стратегічних комунікацій мають звертати увагу на природу та призначення ключових повідомлень, а також на основні вимоги та підходи до їх формування.

Повідомлення є важливим елементом комунікації ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», і при розгляді стратегічної комунікації важливо враховувати їх відповідність стратегічним цілям і місії організації, а також їх здатність не лише доносити інформацію до одержувача, але й здійснювати комунікативний вплив на одержувача, тобто на організацію або проект. Слід також враховувати здатність формувати ставлення до організації чи проекту або викликати певну поведінку. Іншими словами, формувати ставлення до товариства або спонукати до певної дії. Ключові повідомлення фокусують і контролюють цільові аудиторії компанії та створюють певний рівень впливу. Ключові повідомлення є основою комунікаційної стратегії і повинні використовуватися у всіх комунікаційних заходах. Вони не є гаслами, які потрібно запам'ятовувати і повторювати дослівно, а повинні використовуватися як орієнтири, щоб їх можна було природно включити в комунікацію. Знання того, як створювати переконливі ключові повідомлення, дозволить здійснювати комунікацію, яка матиме бажаний вплив на зацікавлені сторони.

Розробка ключових повідомлень є другим за важливістю блоком стратегічного комунікаційного плану після визначення цільових аудиторій. Ключові повідомлення визначають, що говорити кожній аудиторії. Ключові повідомлення - це суть того, про що має бути ефективна комунікація, маючи на увазі, що ефективна комунікація - це насамперед не те, що говорять або

надсилають, а те, як це сприймається одержувачем і якою буде його поведінка в результаті. Ключове повідомлення - це повідомлення, на яке цільова аудиторія повинна відреагувати певним чином. Вони допомагають у стислій формі продемонструвати актуальність потреб клієнта і те, що може запропонувати компанія. Крім того, ключові повідомлення дають споживачам привід звернути увагу на компанію та її продукти і зробити їх частиною свого життя, принаймні на деякий час.

Ключові повідомлення повинні бути:

Стислими: три ключові повідомлення на одній сторінці є оптимальним.

Стратегічними: визначати, диференціювати та розкривати переваги/ціннісні пропозиції.

Релевантними: дотримуватися балансу між тим, що потрібно повідомити, і тим, що потрібно знати цільовій аудиторії.

Переконливими: значуща інформація, покликана спонукати до дії.

Запам'ятовуватися: мають легко запам'ятовуватися і повторюватися.

Реальними: активна, а не пасивна форма.

Індивідуальна: ефективна комунікація з різними цільовими аудиторіями, адаптація мови, глибина інформації.

Експерти з комунікацій надають низку рекомендацій щодо того, як створювати ключові повідомлення. Зокрема, експерти рекомендують ставити ключові питання, відповіді на які допоможуть сформулювати повідомлення та визначити вимоги до них.

До таких питань належать:

Якою є мета (наприклад, поінформувати, змінити думку про компанію, спровокувати до певної дії)?

Чи буде повідомлення формальним або неформальним, і який стиль повідомлення або презентації підходить для цієї мети?

Що є найважливішим у проекті та яку інформацію про компанію повинні знати люди, які читають повідомлення чи пам'ятку?

Якби представники цільової групи їхали з вами в ліфті, що б ви сказали їм за 10 секунд?

Які критичні зауваження може отримати ваше повідомлення від цільової аудиторії і як би ви на них відреагували?

На нашу думку, спираючись на рекомендації провідних науковців та практиків, при розробці ключових повідомлень слід виокремити такі ключові етапи:

1. Аналіз місії, стратегії, цілей та завдань організації та розробка ключових повідомлень, які б відповідали їм.
2. Визначення цільової аудиторії.
3. Розробити цілі повідомлення.
4. Визначити поточні та спеціальні потреби в повідомленнях.
5. Проаналізувати повідомлення конкурентів та уникати створення ключових повідомлень, які є занадто близькими до пропозицій конкурентів.
6. Виділити цінності та інноваційні особливості, які безпосередньо задовольняють цільову аудиторію.
7. Включати допоміжні деталі, які диференціюють компанію та підвищують довіру до неї. У зв'язку з цим доречно наводити факти і статистичні дані, підтвердження експертів, історії та візуальні матеріали.

Для розробки ключових повідомлень рекомендуємо ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» скористатись методом «Message House», а саме методикою «Парасолькового повідомлення».

Message House — це метод підвищення дисципліни обміну повідомленнями у вашій команді. Message House складається з контуру будинку з повідомленнями всередині.

Метод «Message House» є ефективним, оскільки він сприяє зосередженню уваги на невеликій кількості ключових повідомлень і перетворює абстрактну концепцію (дотримання повідомлень) на конкретну та «липку» ідею (перебування в будинку).

Шаблон та додатковий інструментарій для побудови будинку повідомлень можна завантажити на сайті розробників даної методології [44].

Оригінальний проект «Message House» має дах, три колони та фундамент (рис. 3.1).

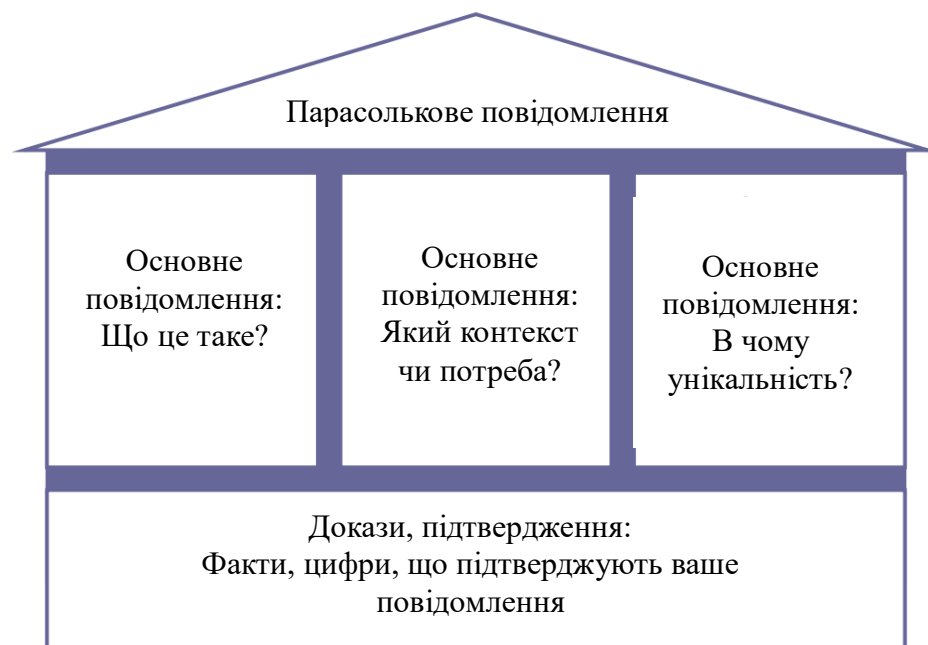


Рис. 3.1. Метод «Message House»

Дах містить ваше «парасолькове повідомлення». Дах будинку містить під аркою ваше повідомлення (Парасолькове повідомлення) або велику картину загальної історії.

Стовпи цього будинку - ключові повідомлення, які підтримують Парасолькове повідомлення (слід дотримуватися «правила трьох», згідно з яким, речі повторені тричі, сприймаються набагато краще, ніж повторені в іншій кількості - тобто має бути три ключових повідомлення).

Основа цього будинку містить ціннісну заяву і підтверджуючі положення, які можуть бути використані для перевірки справжності ваших слів: ринкові тенденції, статистичні дані, факти, цитати, кращі практики, відгуки та інше.

Перед тим, як фактично створювати будинок повідомлень, є «попередній крок». Потрібно заздалегідь визначити, яке зараз мислення цільової аудиторії: що вони вважають правдою зараз? «Правда» — це те, що є правдою для них, і це може не мати нічого спільного з точністю. Слід приділити кілька хвилин і

перерахувати всі проблеми чи негативне сприйняття цієї аудиторії щодо компанії, продукту або обслуговування. Чому вони можуть вам не довіряти? Слід окреслити і визначити пріоритети цих причин.

Зробивши цей крок, настав час створити дім повідомлень. Щоб почати його формування, потрібно почати в менш ніж очевидному порядку: почати з трьох основних або допоміжних повідомлень.

Починаємо з упорядкування ключових моментів у три основні категорії повідомлень.

1) Що це (компанія, продукт або послуга) таке? Слід пояснити це з точки зору людини, яка почує ці повідомлення.

2) Який це контекст? Яким буде його порівняння з іншими варіантами, які вони могли б розглянути? У чому його потреба?

3) Чим він відрізняється? Що робить його унікальним?

Після того, як визначено три основні повідомлення (а ще краще, перевірено з цільовою аудиторією, щоб переконатися, що ми не просто говоримо самі з собою), настав час вибрати ключовий момент із кожного основного повідомлення. Потім ці три моменти влітаються в головне повідомлення. Після завершення це загальне повідомлення є «вступним словом», яке спочатку доноситься до цільової аудиторії. Якщо все зроблено належним чином, особа, яка чує парасолькове повідомлення, поставить запитання, що має підказати будь-яке з трьох основних повідомлень, і, якщо потрібно, оратор може використати певний факт або цифру як доказ.

І нарешті, щоб переконатися, що створено абсолютний справжній дім повідомлень, ще раз слід перевірити весь дім повідомлень на всі можливі проблеми: чи звернули увагу на проблеми цільової аудиторії? Чи змусять ваші повідомлення переосмислити те, у що вони вірять? Чи звучать ваші повідомлення так, ніби ви розмовляєте самі з собою, чи вони відповідають одному з шести важливих критеріїв, щоб ще раз перевірити відповідність ваших повідомлень.

Розробимо будинок повідомлень для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» рис. 3.2.



Рис. 3.2. Приклад будинку повідомлень для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

Спочатку сформулюємо три ключових повідомлення, що є стовпами будинку:

1. Ми пропонуємо широкий асортимент ліків, які відповідають найвищим стандартам безпеки та ефективності, забезпечуючи пацієнтів найкращими рішеннями для лікування.

2. Наша продукція розроблена з урахуванням останніх наукових досліджень і технологій, що дозволяє забезпечити пацієнтів ефективними та безпечними рішеннями для лікування різних захворювань.

3. Наші препарати вирізняються унікальними формулами, розробленими на основі сучасних наукових досягнень.

Доказами для цих повідомлень, що будуть знаходитись у фундаменті нашого будинку є наступні:

Наші препарати проходять ретельні клінічні випробування, що підтверджують їх ефективність та безпеку.

Ми співпрацюємо з провідними науковими установами та експертами у галузі охорони здоров'я, що забезпечує високий рівень якості нашої продукції.

Наші виробничі процеси сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів, що гарантує відповідність найвищим вимогам.

Наступний етап – формулювання парасолькового повідомлення:

Наші інноваційні, високоякісні, ефективні та безпечні лікарські засоби забезпечують захист здоров'я та підвищують якість життя наших споживачів.

Таким чином, використання запропонованої методики дасть можливість компанії структурувати ключові повідомлення для забезпечення комунікаційного впливу на свої цільові аудиторії.

ВИСНОВКИ

Комунікацію вважають стратегічною, коли вона повністю відповідає місії, баченню та цінностям компанії, а також здатна посилити її стратегічне позиціонування та конкурентоздатність. Вчені також наголошують про важливість розуміння концепції комунікаційної стратегії, яку слід розглядати з точки зору загальнокорпоративної стратегії компанії.

Стратегічна комунікація має відповідати характеру комунікації організації в цілому та визначається як цілеспрямоване використання комунікації компанією для виконання своєї місії.

Стратегічний комунікаційний план є частиною загального стратегічного планування організації.

Структура стратегічної комунікації містить широкий спектр ітераційних циклів, що охоплюють численні зв'язки з багатьма групами стейкхолдерів на кількох стратегічних рівнях.

Стратегічні комунікаційні плани можуть мати багато різних розділів, залежно від потреб організації. Зазвичай це вступ, ситуаційний аналіз, аналіз цільових аудиторій, цілі, стратегії та тактики.

Практичні аспекти управління стратегічними комунікаціями організації нами розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка».

На сьогоднішній день асортимент продукції підприємства передбачає препарати 22 фармакотерапевтичних груп, зокрема тверді (таблетки, саше, капсули); м'які (креми, лініменти, мазі, гелі); рідкі (сиropи, спреї, спиртові настоянки, розчини) лікарські форми, лікувальна косметика і дієтичні добавки.

Свою місію компанія озвучує наступним чином: «Ми забезпечуємо захист здоров'я і підвищуємо якість життя наших споживачів завдяки виробництву сучасних високоякісних, ефективних і безпечних лікарських засобів».

Система управління підприємства включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду, Ревізійну комісію та виконавчий орган в особі директора.

Загальна організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Така структура найбільшою мірою відповідає характеру діяльності підприємства та є достатньо ефективною.

Загальна чисельність персоналу підприємства протягом періоду 2020-2023рр. демонструвала спадну динаміку. Чисельність працівників значно зменшилась у зв'язку з виїздом співробітників за межі Харківської області та за кордон через початок повномасштабного вторгнення рф на територію України.

Фонд оплати праці мав змінну динаміку. Його зменшення спостерігалось під час початку повномасштабного вторгнення.

Головний принцип кадрової політики організації полягає у підтримці високої ефективності роботи кожного підрозділу і розвитку оптимального кадрового складу.

Завод має свої власні виробничі цехи, складські приміщення, допоміжні цехи, адміністративний корпус, автотранспорт. У 2023 році підприємство працювало у дві зміни, виробничі потужності використовуються на 67%.

Територіально товариство наближено до місць активних бойових дій. Тому його активи схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України. В результаті військової агресії виникає суттєва невизначеність у діяльності, пов'язана із припиненням розрахунків з низкою ключових клієнтів, логістичними проблемами у питаннях доставки сировини.

Незважаючи на ризики, пов'язані з військовою агресією рф, на 2024р. підприємством було поставлено завдання збільшення частки на фармацевтичному ринку України за рахунок зростання обсягу реалізації готової продукції. Це завдання компанією успішно виконується, про що свідчать дані дослідження фармацевтичного ринку. У 2024р. компанія відновила зовнішні ринки збуту, та мала їх 40, займаючи відповідно третю позицію у рейтингу від Ukrainian Business Award. Підприємство займає шосте місце у рейтингу фармацевтичних компаній України за кількістю товарних позицій.

Результати аналізу економічних показників свідчать, що чистий дохід підприємства та його матеріальні затрати показують значні коливання, причиною чого є нестабільні ринкові умови, в яких знаходиться компанія.

Продуктивність праці та матеріаловіддача демонструють зростання у 2023р., що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Фондовіддача зросла, а фондоємність знизилася, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів. Ефективність використання оборотних коштів підприємства також зростала.

Підприємство є прибутковим, причому в довоєнні роки спостерігалась його зростаюча динаміка. У 2022р. бачимо різке зниження прибутку, що обумовлено скороченням діяльності підприємства через військову агресію РФ. Але вже у 2023р. можемо відзначити позитивні тенденції поновлення активності господарської діяльності товариства та зростання його чистого прибутку.

Підприємство забезпечене власними оборотними коштами, що говорить про його фінансову незалежність від зовнішніх позик. При цьому спостерігається позитивна динаміка рівня власних оборотних коштів.

Динаміка показників рентабельності підтверджує те, що підприємство переживало труднощі у 2022 році, але у 2023 році вже спостерігається певне покращення в деяких аспектах.

Взаємодія із зацікавленими сторонами у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» є безперервним циклічним процесом, що передбачає постійний розвиток практик та процедур, форм і методів.

Позитивний імідж компанії формується під впливом цілої низки складників, зокрема якості продукції та послуг, налагодження процесів взаємодії, соціальної відповідальності компанії тощо. При цьому зв'язуючою ланкою даного процесу є комунікації компанії.

ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» увійшла в десятку рейтингу фармацевтичних компаній за відгуками споживачів, але не займає провідних позицій. Крім якості продукції на цей рівень впливає також поінформованість про компанію та, зокрема, відвідуваність її сайту. Що стосується ПрАТ

«Хімфармзавод «Червона зірка», то в порівнянні з іншими фармацевтичними компаніями, трафік її сайту є досить низьким.

Аналізуючи комунікації товариства, його ключові повідомлення та використання ним різних каналів комунікацій нами виділено такі недоліки:

використання соціальних мереж без чіткої стратегії, що призводить до хаотичних публікацій, які не відповідають іміджу компанії,

нерегулярні публікації, низька активність на сторінках соціальних мереж, низька наповненість веб-сторінки (деякі розділи наявні, але не містять інформації),

розповсюдження прес-релізів без врахування цільової аудиторії, що призводить до їх ігнорування;

підприємство не оцінює ефективність своїх благодійних проектів та недостатньо інформує про них.

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів стратегічних комунікацій організації та аналізу їх у ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» нами було розроблено рекомендації щодо удосконалення даного процесу.

Розроблено рекомендації щодо процесу формування плану стратегічних комунікацій. Зокрема, здійснено аналіз ситуації та визначено завдання щодо розробки плану стратегічних комунікацій. Визначено операційні та комунікаційні завдання товариства відповідно до його комунікаційних викликів і можливостей. Визначено основні цільові аудиторії товариства, на які буде здійснюватись комунікаційний вплив. Розроблено рекомендації щодо розробки стратегії комунікацій ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Розроблено рекомендації щодо формування ключових повідомлень, визначено основні вимоги до них та етапи формування. Для розробки ключових повідомлень ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» запропоновано використання методу «Message House», а саме «Парасолькового повідомлення».

Дах будинку містить під аркою «парасолькове повідомлення» або велику картину загальної історії.

Стовпи цього будинку - ключові повідомлення, які підтримують «парасолькове повідомлення».

Основа цього будинку містить ціннісну заяву і підтверджуючі положення, які можуть бути використані для перевірки справжності ваших слів: ринкові тенденції, статистичні дані, факти, цитати, кращі практики, відгуки та інше.

Метод «Message House» є ефективним, оскільки він сприяє зосередженню уваги на невеликій кількості ключових повідомлень і перетворює абстрактну концепцію (дотримання повідомлень) на конкретну ідею (перебування в будинку).

Нами було розроблено за даною методикою ключові повідомлення для ПрАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Використання запропонованої методики дасть можливість компанії структурувати ключові повідомлення для забезпечення комунікаційного впливу на свої цільові аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
2. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. № 58. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiyi>
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. К.: МАУП, 2015. 440 с.
4. Битий А.В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 4(71). С. 193-199.
5. Варава А.А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2333>
6. Внутрішні комунікації: найкращі практики. URL: <http://www.management.com.ua/notes/internal-communications.html>
7. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. 2019. URL : <https://gurt.org.ua/articles/39901/>
8. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. С. 231—233.
9. Войт Б.Р., Гусаковська Т.О. Сутність та значення комунікацій в управлінні підприємствами й організаціями. Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава : ПУЕТ, 2022. 167 с. (С. 30-32)

10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>
11. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства: дис. ... канд-та екон. наук / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2019. 311 с.
12. Гуменна О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. 1(1), 48–53. <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787>
13. Гусаковська Т.О., Войт Б.Р. Принципи здійснення стратегічних комунікацій організації. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2022). *Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022)*. Bielsko-Biala, Poland: WSEH. P. 45-48.
14. Гусаковська Т., Войт Б. Ключове повідомлення як основа стратегічної комунікації. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 175-180. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.175
15. Гусаковська Т.О., Савченко А. М., Андрєєва В. І. Оцінювання функціонування системи управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням організації. *Авіація, промисловість, суспільство : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кременчук, 12 трав. 2021 р.) : у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків : ХНУВС, 2021. Ч. 2. 556 с. (С. 486-488).*
16. Дяченко, Т., & Франовська, В. (2020). Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*, (153), 7-10. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>
17. Жидков А. Б. Система контрольних показників для оцінки персонального продажу. URL: dibnis.wordpress.com.

18. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. №1. С. 13-19.

19. Замроз М. В., Даниленко Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270> (дата звернення: 31.10.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.69)

20. Зернецька О. В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 352 с.

21. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 284-287.

22. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2015. 224 с.

23. Ісайкіна О. Д., Навальна М. І. Роль ефективної комунікації у процесі формування згуртованого та мотивованого колективу. *Економічний вісник університету*. 2022. №53. С. 59-66.

24. Ісайкіна О. Д., Навальна М. І. Роль ефективної комунікації у процесі формування згуртованого та мотивованого колективу. *Економічний вісник університету*. 2022. №53. С. 59-66.

25. Каражия Е. А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9147>

26. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.12.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79)

27. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.12.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79)

28. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 315-322.
29. Кузьмін О.Є., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Малиновський Ю.В. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 184 с.
30. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М., Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. №2(106). С. 26-30. DOI: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/142/134>
31. Рейтинг кращих фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/#:~:>.
32. Родінова Н. Вірусна комунікація та реклама: особливості впливу. *Грааль науки*, 2021. №9, 77-84. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.10.2021.11>
33. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
34. Сучасні рекламні комунікації як чинник соціалізації : монографія / Я. В. Яненко. Суми : Сумський державний університет, 2018. 300 с.
35. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy>
36. Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: <https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskikh-ommunikatsii/> .
37. Харченко О. Написання брифів та адаптація повідомлень до різних аудиторій. URL: <https://olekskharchenko.com/category/%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bc%d1%83%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%b8/>

38. Храмцова Ю. Розвиток комунікаційного менеджменту в умовах інформатизації суспільства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. вип. 6 (270). 2021. С. 107-11.

39. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. The Strategic Communication Imperative. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> .

40. Carroll Craig. Selecting communication tactics. URL: <https://www.slideshare.net/CraigECarroll/ch-7-selecting-communication-tactics>

41. Darley W. M. The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*. 2007. Issue 47. p. 109.

42. Developing a communications strategy. URL: <https://knowhow.ncvo.org.uk/campaigns/communications/communications-strategy>

43. Effective Communication: Barriers and Strategies. URL: <https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources/teaching-tips/communicating-students/telling/effective-communication-barriers-and-strategies>

44. Fest Marc. The Message House Method. URL: <https://messagehouse.org/>

45. Harrison K. How to create compelling key messages. URL: <https://cuttingedgepr.com/articles/create-compelling-key-messages/>

46. How to Create an Internal Communications Plan. URL: <https://www.contactmonkey.com/blog/internal-communications-plan>

47. How to Develop a Strategic Communications Plan. URL: <https://www.solaabuluassociates.com/communications-plan-4779-2/>

48. Internal Communications Tactics vs Strategy: What's the difference? URL: <https://www.allthingsic.com/whats-the-difference-between-tactics-and-strategy/>

49. Principles of Strategic Communication. URL: <https://www.hSDL.org/?view&did=716398>.

50. Rampton John. 8 Communication Tactics to Eliminate Wasting Time at Work. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/8-communication-tactics-to-eliminate-wasting-time-at-work/317451>

51. *Strategic Communication/ Concepts and Application*. URL: <https://app.myeducator.com/reader/web/1830a//>

52. Strategic Communications Planning. URL: <http://www.panna.org/sites/default/files/StrategicCommunicationsSPIN.pdf> .

53. What is external communication in business? URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-external-communication>

ДОДАТКИ