

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПИНЬКІВСЬКИЙ ЯРОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 658:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління комунікаціями підприємницьких структур

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Я. В. ПИНЬКІВСЬКИЙ

Керівник роботи
ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Пиньківський Я. В. Управління комунікаціями підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

Описано важливість ділових комунікацій в системі управління бізнес-структурами. Найважливішою умовою ефективного функціонування вертикально інтегрованої структури вона називає формування ефективних ділових комунікацій між собою. Вона є керуючою компанією і бізнес-підрозділами, а також з усіма сторонніми організаціями.

Ключові слова: вертикально інтегровані структури, система управління, бізнес-комунікації, методи оцінки ефективності.

SUMMARY

Pinkivsky Ya. V. Communication management of entrepreneurial structures. – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

The paper describes the importance of business communication in the management system of business structures. She calls the formation of effective business communications between as the most important condition for the effective functioning of a vertically integrated structure. She is her management company and business units, as well as with all third-party organizations.

Keywords: vertically integrated structures, management system, business communications, methods of efficiency assessment.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	
ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ	
1.1. Інтеграція як механізм ефективного функціонування бізнесу	6
1.2. Організаційно-економічний механізм функціонування комунікаційного середовища підприємницьких структур	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	
2.1. Умови розвитку бізнес-комунікацій у підприємницькому середовищі на прикладі торгівельних мереж	18
2.2. Ефективність бізнес-комунікацій мережі гіпермаркетів АШАН.....	26
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	
3.1. Умови розвитку бізнес-комунікацій підприємницьких структур.....	33
3.2. Впровадження ефективної системи бізнес-комунікацій на прикладі гіпермаркету АШАН.....	38
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах переходу економіки на інноваційний шлях розвитку одним з провідних завдань реального сектору стали вертикально-інтегровані структури, об'єднані в межах діяльності процесом підготовки, виготовлення та реалізації, включаючи отримання та переробку сировини й матеріалів, виробництва і збут готової продукції. У зв'язку з цим актуальною проблемою економічної науки є проведення досліджень у сфері розвитку теоретико-методологічних та організаційно-методичних основ підвищення ефективності системи управління вертикально-інтегрованими формуваннями, здатними адекватно адаптуватися до постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Все вищесказане дозволяє зробити висновок про актуальність розвитку теорії та методології системи бізнес-комунікацій підприємницьких структур, необхідність аналізу і розробки методики оцінки ефективності бізнес-комунікацій, що і визначило вибір теми даного дослідження.

Попри відносну новизну поняття бізнес-комунікацій в економіці та науці, розвиток теоретико-методичних уявлень про комунікації має значну історію. Розробкою теоретичних моделей комунікацій займалися Д. Берло, Р. Бредок, Дж. Гербнер, Г. Лассуел, М. Маклін Д. Осгуд, Б. Уестлі, В. Шрам та інші вивченню теорії комунікаційного процесу присвячені роботи Г. Гарфінкель, Ф. Джабліна, М. Маклюена, Д. Міда, Т. Ньюкомба, Е. Холла К. Шеннон, та ін. XX ст. відкриває міждисциплінарний підхід дослідження бізнес-комунікацій, який синтезує підходи і концепції комунікацій, що відображено у працях А. Андерсана, Р. Бландила, Дж. Бернітга, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Китчена та ін. Сучасні тенденції і проблеми комунікацій в інформаційному суспільстві отримали розвиток в роботах Д. Белла, Р. Бландила, М. Кастелса, М. Портера, Т. Сакайя, Д. Тапскот тощо. Дослідження вчених дозволили зробити серйозний крок у розробку теоретичних, методологічних і практичних основ формування і використання бізнес-комунікацій в економіці. Однак, попри розширення кола досліджуваних проблем, є аспекти, які залишаються недостатньо представленими.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методичних положень формування та ефективного функціонування бізнес-комунікацій суб'єктів підприємництва. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення основних дослідницьких завдань: 1) конкретизувати сутнісні особливості системи бізнес-комунікацій і розкрити їх економічний зміст в ринковому середовищі; 2) розробити системну модель бізнес-комунікацій, засновану на перевагах комунікаційних моделей і розширити типологію комунікацій; 3) розширити принципи і підходи до управління системою бізнес-комунікацій в процесі розвитку підприємницьких структур. **Об'єктом дослідження** є процеси формування та функціонування бізнес-комунікацій підприємницьких структур. **Предметом дослідження** є соціально-економічні відносини, що формуються між учасниками бізнес-комунікацій в процесі розвитку підприємницьких структур.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові дослідження в сфері теорії і практики бізнес-комунікацій, теорія маркетингу, менеджменту, комунікаційна теорія, а також принципи, методи, підходи і моделі, використовувані в системному і процесному аналізі. У методологічному плані дослідження спирається на системний і комплексний підходи, метод структурно-функціонального і логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження послужили монографії, періодичні видання, наукові доповіді та звіти, аналітичні матеріали вітчизняних та зарубіжних дослідницьких організацій, представлені в мережі Інтернет, законодавчі та нормативні акти, результати експертного опитування зовнішніх і внутрішніх цільових аудиторій інтегрованої підприємницької структури АШАН, статистика і фінансово-економічна звітність АШАН у сфері відкритої інформації.

Перелік публікацій. Результати досліджень опубліковано у фаховому науковому виданні «Агросвіт: практика та досвід».

Структура та обсяг роботи, представленої до захисту зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність містить вступ, анотацію, зміст, три розділи, висновки, список використаних із 38 літературних джерел, 3 додатки. Робота має 5 рисунків та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

1.1. Інтеграція як механізм ефективного функціонування бізнесу

Поліпшення комунікації підприємців між собою та з іншими організаціями наразі стало однією з найбільш важливих завдань розвитку [20]. Реалізація концепцій відкритого бізнесу, участі партнерів, громадськості, корпоративного управління є часу до суб'єктів бізнесу, які бажають «залишатися на зв'язку» зі своїми партнерами та іншими структурами [13]. У багатьох країнах співпраця, інформованість, участь і безперервна взаємодія не лише зі споживачами, але й іншими з підприємницькими структурами стали важливими факторами змін в системі управління. У таких країнах спостерігається зрушення в регуляторній функції в бік більш відкритого і більш інтерактивної взаємодії. Підприємницькі структури наразі мають реальний шанс вплинути на поліпшення і розробку спільної соціально-економічної ситуації на локальному та національному рівні. За останні двадцять років дослідники продемонстрували зростання інтересу до широкого кола питань філософського, соціологічного та етичного характеру, що описують концепції комунікації уряду і підприємницьких структур. У більшості цих досліджень розглядають більшість питань філософського, соціологічного та етичного характеру, пов'язані з концепціями комунікацій між урядом та підприємництвом [24]. У працях та [19–28] висловлюється припущення, що зростаюче застосування нових комунікаційних технологій пов'язане зі збільшенням використання старих комунікаційних технологій та особистим спілкуванням. Конкретні переваги залежать від рівнів соціальної компетентності, що означає здатність взаємодіяти правильно та ефективно, особливо в поєднанні [22].

Бізнес-комунікації засновані на взаємодії системи економічних, соціальних, організаційних, управлінських та психологічних відносин, які складаються між організаціями (рис. 1.1) [34]. Специфіка бізнес-комунікацій

також обумовлена галузевою підприємницьких структур. Бізнес-комунікації вертикально та горизонтально інтегрованих структур, партнерства характеризують різноманітність ділових зв'язків, обумовлених специфікою діяльності, різним рівнем організаційної культури бізнесових структур, керуючої компанії та сторонніх організацій [7]. Тому соціально-економічні показники й результати діяльності вертикально та горизонтально інтегрованих структур, співробітництва визначається якістю організації, ефективністю здійснення бізнес-комунікацій [31].

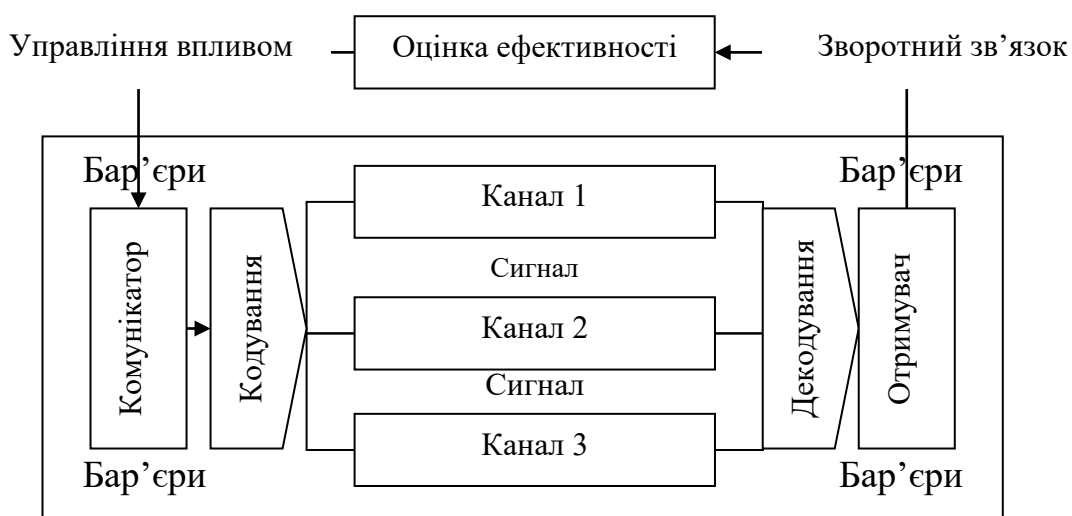


Рис. 1.1. Концептуальна модель бізнес-комунікації

Джерело: власні дослідження.

Об'єктивний аналіз та оцінка ефективності бізнес-комунікацій системи управління співробітництва, партнерства, вертикально та горизонтально інтегрованих структур, дають можливість виявити недоліки та бар'єри в бізнес-комунікаціях і розробити способи по їх подолання [18]. Структура моделі бізнес-комунікації наведена у табл. 1.1. Галузевий характер бізнес-комунікацій сфери торгівлі у мережаних закладах типу супермаркеті є наявність повного циклу виробництва, наприклад продуктів харчування від вирощування сировини для підготовки до його переробки, виробництва, збуту та зберігання продукції [22]. Досвід багатьох країн підтверджує доцільність створення потужних корпоративних структур, які задають вектор

розвитку реального сектора національної економіки і є основою для підтримки стабільності промислового виробництва.

Таблиця 1.1

Структура концептуальної моделі бізнес-комунікації

Елемент	Процес, об'єкт та суб'єкт відносин
Відправник	Ініціатор бізнес-комунікації, який визначає цілі передавання повідомлення та очікуваний результат зворотного зв'язку: підприємство, фірма, організація
Комунікатор	Інформаційний посередник між відправником та отримувачем повідомлення, який здійснює передачу повідомлення через носій (або групу носіїв) в межах встановлених механізмів комунікації, наприклад, рекламна агенція, PR-підрозділ підприємства, галузева асоціація тощо.
Отримувач	Об'єкт інформаційного впливу бізнес-комунікації, якому адресовано комунікаційне повідомлення, наприклад, цільові групи, громадські та державні інститути, бізнес-спільнота, споживачі, конкуренти, менеджмент, акціонери, співробітники компанії
Канал	Елемент інформаційної інфраструктури суспільства або ринку, який передає повідомлення отримувачу, наприклад ЗМІ, виставки, біржі, Інтернет.
Кодування	Процес перетворення повідомлення у семантичний ряд, орієнтовний на систему сприйняття отримувача, наприклад, бренди продукту, імідж компанії, керівника, комерційна пропозиція
Сигнал	Усвідомлена на конкретним чином (за допомогою мови, інших знакових систем) закодована інформація
Декодування	Процес розпізнавання семантичного ряду повідомлень отримувача, наприклад впізнаваність бренду, прийняття компанії, керівництва, комерційної пропозиції
Бар'єр	Система непередбачуваних чинників, які впливають на всі процеси комунікації та управління нею
Керуючий вплив	Сформоване рішення щодо передавання отримувачу повідомлення заданого змісту, наприклад формування образу компанії, керівника, продукту
Оцінка ефективності	Процес оцінки результатів комунікації шляхом співставлення вихідної мети повідомлення та зворотного зв'язку, зокрема шляхом моніторингу, інформаційного аудиту, аналізу результатів
Зворотний зв'язок	Реакція отримувача на звернення, яка виявлена у дії або формуванні думки, зокрема укладання угоди, контракту, закупівля продукції, формування відносин з компанією, продукції

Джерело: власні дослідження.

Інтеграція українських підприємств в корпоративні структури дозволяє об'єднати можливості промислового, фінансового, торгового, інформаційного та інтелектуального капіталів і створює потенціал реалізації ефекту спільної діяльності [1]. Процеси вертикальної і горизонтальної інтеграції значною мірою обумовлені вимогами інноваційних процесів і

зміною інституційних умов економічної поведінки господарюючих суб'єктів. Взаємозв'язок та взаємовплив бізнес-комунікацій забезпечує ефективність функціонування вертикально-інтегрованих структур, що перетворює бізнес-комунікації у стратегічний ресурс управління, один з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємницьких структур [23].

Вивчення досвіду наявних видів бізнес-комунікацій, проведено на основі наукової літератури [1–56], дозволив запропонувати і описати нову багатоаспектну класифікацію бізнес-комунікацій стосовно специфіки підприємницьких структур, за ознаками [6]: 1) складу учасників (індивідуально між особистісні між двома працівниками групові між групами, що функціонують в організації; організаційні між різними організаціями, зокрема зі сторонніми організаціями [2–3]); 2) ступені формалізації (формальні та неформальні); 3) спрямованість; 4) ефективності (ефективні, неефективні з точки зору зіставлення витрат або досягнення мети); 5) прояву (вербальні і невербальні) [47]; 6) відстеження (явно спостерігаються в діловій практиці і латентні, для виявлення, яких необхідне застосування спеціальних наукових методів) [12–21]; 7) ступеня інтенсивності і відповідальності (високої, середньої і низької) [8]; позитивного, негативного і нейтрального характеру; 8) різної тривалості (одноразові, короткострокові, довгострокові) [25].

Канал зв'язку включає всі засоби для створення і прийому повідомлення, тобто знаків, мови (включаючи невербальну мову), програм тощо [10–18]. Канал – засіб комунікації, який організація на свій розсуд використовує, а може не використовувати (конкретний канал може бути кращим варіантом за одних умов або повністю ігноруватися за інших) [12]. Канали можуть використовуватися окремо або в комбінації з іншими каналами. Так, наприклад, використовуються старі канали комунікації, такі як телефон, обмін повідомленнями та електронна пошта, особисте спілкування і Facebook [20–32]. Наразі підприємницькі структури рідко використовують єдиний канал для передачі своїх повідомлень [28]. Дослідження ілюструють, що

комбінації двох або більше каналів на практиці досить часто у комбінації можуть відбуватися послідовно або одночасно [23–38].

Міжнародні інноваційні компанії вважають за краще використовувати цифрові канали зв'язку та особливо соціальні мережі як найбільш бажаний канал для підприємництва [20–31]. У сучасній міжнародній підприємницькій практиці одна з найбільш важливих завдань це робота з соціальними мережами. Багато авторів ілюструють ефективність застосування цих комунікаційних каналів у великих міжнародних компаніях [19–43]. Дослідження взаємного впливу комунікаційних технологій та організації [2–3] засвідчують значну роль використання широкосмугових шляхів передачі інформації (супермагістралей) на ефективність господарських операцій організацій. Перш за все, ці нові канали зв'язку дозволяють передавати різні види інформації (текст, аудіо, відео, графіку та цифрові матриці), а також передавати одним каналом велику кількість інформації [28]. Гіпертекст та інтерактивність дозволяють легко обробляти та змінювати дані. Використання вказаних технологій значно знижує вартість комунікації і каналів зв'язку. Однак ці зміни не позбавлені недоліків. У той час як є безперечні переваги (зокрема, проста і швидкість зв'язку, дослідження засвідчують, що в умовах доступності величезної кількості інформації важко отримати корисну і релевантну інформацію вчасно [6–8]). Один із способів подолати недоліки, пов'язані зі зростаючою швидкістю зв'язку, використанням не одного, а декількох каналів зв'язку, що дозволяє отримувати більше й зворотного зв'язку.

Зниження ефекту або усунення неспроможності каналу ефективно доносити інформацію та забезпечувати надійний зворотний зв'язок може бути досягнута на основі наукового розуміння всього, що пов'язано з каналами зв'язку. Завдяки зменшенню часу та фінансових витрат на взаємодію каналів, можна використовувати кілька каналів, щоб передати інформацію. Однак проблема оптимізації все ж існує. Більш того, можуть бути проблеми, пов'язані з взаємодоповнюваністю під час комбінації каналів взаємодії у комунікаційному ланцюжку. Вивчаючи технічні питання

комунікації уряду і бізнесу, можна обґрунтовано відповісти на важливі питання, пов'язані з тим, як і хто може поліпшити зворотний зв'язок підприємств і комунікацію за допомогою вибору каналів, з якими підприємства більш схильні працювати, і відмови від каналів, з якими підприємства не схильні працювати і, таким чином, визначити, які найкращі способи організувати процес комунікації з найменшими витратами часу і коштів. Відповіді на ці запитання мають наслідки для розробки ефективної комунікаційної стратегії для залучення бізнесу та включення зворотного зв'язку від бізнесу до процесу розробки урядової політики.

Реалізація концепції цифрової організації є важкою справою, а участь споживачів у цьому процесі – незначною. Наприклад, тоді як у Данії, країні номер один в надання послуг онлайн, у 2018 р 89% громадян використовували цифрові послуги (багато інших країн далекі від цього). Наприклад, в Єгипті лише 2% населення користується цифровими послугами. Адже, складна, і визначається взаємодією соціальної, політичної, економічної та організаційної систем сама взаємодія. У той же час технологія сама є джерелом ускладнення, її вплив, обмеження ще не зрозумілі всіма зацікавленими сторонами. Фактично, 30% проектів невдалі; 50–60% – частковий провал внаслідок перевитрати виділених коштів і недотримання планових термінів. Успішними є лише менше 20% всіх проектів. Основний фактор, що визначає провал більшості спроб створення цифрової організації – управління проектом. Протягом тривалого часу уряд і донори розглядали введення цифрових послуг як відокремлену інженерно-технічну задачу, не пов'язану з політикою уряду і завданнями, що вирішуються урядом, створюючи ризик «адміністративного перевантаження».

Національні культури і культурні традиції адміністративного процесу, а також процесів ведення бізнесу очевидно складають структуру, в межах якої канали взаємодії між інституційними агентами вважаються кращими або навіть можливими. Вони відіграють дуже важливу роль як необхідний фон, що обумовлює надійність, швидкість і результативність комунікаційних каналів. Іншим фактором, пов'язаним з культурою, є те, що бізнес, як

правило, адаптує нові засоби комунікації набагато швидше, ніж урядові адміністративні органи. Культурна обумовленість комунікації не може бути вимірною кількісно, на відміну від результативності, надійності і швидкості..

У роботі [23] показано, що для задоволення інформаційних потреб компанії використовують не лише різні канали, а й багато інформаційні джерела, що не входять до компетенції підприємницьких структур. У цій ситуації уряд втратив свою монополію на доставку інформації підприємницьким структурам. Проте, уряд потребує того, щоб ініціювати взаємодію з підприємницькими структурами таким чином, щоб домогтися отримання відповіді, особливо в ситуаціях, коли компанії не зобов'язані давати відповідь. Таким чином, розуміння технічної сторони комунікації бізнесу для досягнення результатів стає критичним до нових форм інклюзивної системи управління. Для отримання бажаного результату важливо розуміти специфічні характеристики каналів зв'язку. Основними характеристиками для розуміння різних каналів зв'язку є надійність, швидкість і результативність.

1.2. Організаційно-економічний механізм функціонування комунікаційного середовища підприємницьких структур

Найбільш широко досліджуваною сферою в цих дискусіях є соціальна відповідальність бізнесу [22], яка передбачає моральне зобов'язання підприємства домагатися більшої обізнаності та активніше діяти як член суспільства, поділяючи відповідальність з урядом за формування політики та прийняття стратегічних рішень. У деяких дослідженнях зачіпаються питання ставлення підприємств до цих змін у комунікації та участі [16, 23]. Відсутність розуміння того, як ефективно організувати технічну сторону комунікації у бізнесі – серйозна проблема для успішності всієї парадигми. [32]. Підприємницькі структури використовують різні канали зв'язку або на індивідуальній основі, або спільно [24]. Однак існує дуже мало емпіричних даних про те, як спілкування здійснюється на практиці та які канали є

найбільш ефективними [19–26]. З цією метою традиційного використання кореспондентських опитувань (поштою) [13].

Візьмемо, наприклад, ситуацію, в якій суб'єкт підприємництва розглядає деяку нормативну основу, яка буде мати різне значення для підприємств різного типу і різного розміру. Припускаючи, що суб'єкт підприємництва хоче залучити інвестиції, задамо питання: як він може визначити, як це сприймуть суб'єкти підприємництва різного типу і розміру? Які канали зв'язку потрібно використовувати, щоб ефективно отримати відповідну реакцію від малих, середніх і великих компаній – потенційних партнерів? Чи повинен суб'єкт бізнесу використовувати однакові канали для кожної компанії, чи потрібно використовувати різні канали? При виборі комунікаційних каналів чи потрібно враховувати місце розташування компанії, її технологічний рівень і вид бізнесу? Відповіді на ці питання і вироблення відповідної урядової стратегії урядової комунікації для вибору каналів зв'язку може бути критично фактором для процесу комунікації в отриманні реакції компаній на пропоновану законодавчу міру. Ключові параметри результативності системи комунікації наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники результативності функціонування моделі бізнес-комунікації

Напрямок	Показники
1	2
Відносини з клієнтами	Рівень поінформованості споживачів про продукцію та послуги компанії Рівень лояльності клієнтів до продукції та послуги компанії Впізнаваність брендів Прихильність до брендів Рівень інтеграції з постачальниками та споживачами Рівень зворотного зв'язку зі споживачами Рівень інформаційного супроводу клієнтів
Відносини з інвесторами	Рівень відкритості інформації у мережі Якість підготовки річного звіту Уявлення інвесторів про місію та стратегію підприємства Якість проведення спеціальних заходів для інвесторів Рівень підготовки та переставлення інформації для аналітиків Повнота висвітлення фінансового аспекту діяльності компанії у спеціалізованих ЗМІ
Відносини органами влади та управління	Підтримка проєктів компанії з боку державних органів влади, партій тощо Участь у програмах соціально-економічного розвитку територій Значущість продукції компанії для регіону Ініціювання спільних проєктів та програм з органами влади Участь керівництва у спеціалізованих експертних радах та комісіях Представники регіональної адміністрації про місію та стратегію компанії

Продовження таблиці 1.2

1	2
Відносини зі ЗМІ	Рівень інформаційного добробуту Оперативність та якість інформації, наданої компанією за запитом ЗМІ Рівень організації прес-турів та заходів для преси Рівень інформаційно активності компанії Якість та оперативність оновлення інформації на сайті
Навколишнє середовище / громада	Дотримання підприємством екологічних стандартів Рівень участі підприємства у програмах доброчинності Рівень розвитку практики корпоративного громадянства Рівень підготовки звітів про соціальну та доброчинну діяльність
Співробітники	Рівень задоволення співробітників та якість висвітлення діяльності компанії всередині компанії (сайт, інформаційні дошки, корпоративні ЗМІ) Рівень інформаційної відкритості керівництва Рівень лояльності керівництва до персоналу Моральний клімат, норми корпоративної етики Рівень організації корпоративних заходів Лояльність співробітників корпоративним цінностям Уявлення персоналу про місію та стратегію компанії

Джерело: власні дослідження.

Наші дослідження дозволили сформуванню наступний механізм підвищення ефективності комунікації учасників ринку.

1. Канал зв'язку. З позиції комунікації між підприємницькими структурами, а також іншими учасниками суспільних відносин, у тому числі урядом, є аналогічною будь-якій іншій двосторонній взаємодії, наприклад комунікації компанії з клієнтами або партнерами. Будь-яка комунікація передбачає відправку запиту і отримання реакції. У загальноприйнятому визначенні каналу зв'язку-це технічна або (формальна) сторона комунікаційного процесу, яка дозволяє передавати інформацію від відправника до одержувача і навпаки [26].

2. Надійність. Надійність – міра визначеності, що наразі канал буде працювати, що означає доставку ймовірного комунікаційного контенту (зворотній зв'язок або інформація). Як підкреслюється в роботі [17] у багатьох випадках відправник і одержувач діють, не маючи повної інформації про характеристики каналу, яким здійснюється передача інформації. Надійність залежить від багатьох факторів, таких як характер бар'єрів та перешкод каналу, інформації, доступної користувачеві, наявності зворотного зв'язку від отримувача або вміння і мотивації використовувати той чи інший канал. Культурні та організаційні відмінності також можуть впливати на надійність

та створювати комунікаційні бар'єри [30–35]. Наявні кілька каналів зв'язку та їх взаємодоповнюваність, надійність каналу може бути забезпечена внаслідок правильного вибору каналу або комбінації каналів [19–25].

3. Швидкість. Швидкість відноситься до того, як швидко можна отримати результат від комунікації, при моменту відправці інформації до отримання відповіді. Швидкість комунікації кінцева у просторі та часі. Час відповіді також пов'язаний з організаційними методами роботи та цінностями, а також деякими частотними характеристиками [30]. Міжнародні дослідження демонструють сучасні канали зв'язку, які використовуються компаніями, зокрема такі як електронна пошта, соціальні мережі, які значно прискорюють створення і ширококомовну розсилку повідомлень, бо значно змінюють діловий комунікаційний простір [40–42].

4. Результативність. Результативність характеризує правильний вибір каналу або комбінації каналів для вирішення деякого конкретного завдання та вдосконалення організаційної структури. Згідно [9–15] результативність означає, що цілі, поставлені для комунікаційної взаємодії, досягнуті. Таким чином, канал вважається результативним, якщо він дає можливість організації або посилати інформацію, або отримувати відповіді від одержувача цієї інформації. У той же час результативність каналу залежить від високої ефективності, надійності і швидкості комунікації. Тому вона визначається тим фактом, що кожен канал повинен передати максимально можливе для нього кількість інформації за одиницю часу. Окремі особи або організації обирають альтернативні канали, знижуючи довіру до використовуваних або підвищуючи довіру до інших [26]. Результативність також пов'язана з вартістю комунікації. Здебільшого результативність пов'язують із завданням оптимізації або визначенням найкращого можливого рішення. Результативність комунікації в рівній мірі важлива для обох сторін. Нездатність отримати актуальну інформацію може дорого коштувати для своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень. Нездатність передати актуальну інформацію знижує вплив підприємств на прийняття політичних рішень в конкретній економічній області.

5. Проблеми створення «цифрової організації». Наразі проблеми комунікації бізнесу (у тому числі з громадянами країни) розглядаються виходячи з припущення про існування «цифрових» організацій. Або ж передбачається наявність процесу перетворення. Багатьма авторами статей обговорюються проблеми, які необхідно вирішити в процесі перетворення (або доповнення) реального бізнесу у цифровий, наприклад, в статті [38]. Відмічається, що цифрове перетворення суспільства має багато переваг: 1) були створені нові робочі місця і послуги, збільшилася ефективність у багатьох сферах виробництва, прискорилося впровадження інновацій. Але в сфері управління не все так добре [16]. Здається розумним впровадження технологій цифрової інформації та цифрових комунікацій в організації, що мало б сприятливий вплив на те, як надаються послуги. Наприклад, це дозволило б громадянам запитувати повернення сум за неотримані послуги, користуючись відповідним веб-сайтом. За належної реалізації цифрова організація може зменшити вартість наданих послуг і створити умови для встановлення кращого контакту зі споживачами та партнерами, зокрема у віддалених та малонаселеній місцевості [17–18]. Цифрова організація може також вплинути на створення більшої прозорості та кращої звітності підприємств та прийнятті їх керівництвом оптимальних управлінських рішень, стимулювати розвиток локальної цифрової культури.

6. Комунікаційний результат. Для визначення ефективності будь-якого конкретного акту комунікації уряду і підприємницької структури вводиться поняття "комунікаційний результат». Комунікаційний результат-певний наслідок комунікації, ініційованої урядом, будь то за допомогою послідовного або комплексного використання каналів зв'язку. Комунікаційний результат показує, чи може уряд зібрати потрібну йому інформацію від підприємств-це позитивний комунікаційний результат, чи він не здатний зібрати таку інформацію – це негативний комунікаційний результат. У цій статті особливу увагу приділено впливу типів каналів, їх надійності, швидкості передачі даних на комунікаційний результат, іншими словами, які канали зв'язку потрібно використовувати і в якій комбінації, щоб отримати необхідний результат від урядових комунікацій. Наше

попереднє обговорення результативності каналу зв'язку фокусувалося на технічних (або формальних) характеристиках, але комунікаційний результат включає також деякі з культурних особливостей комунікаційної стратегії, використовуваної в комунікації уряду і підприємництва. Безумовно, комунікаційний результат залежить від типу уряду, чи є він, зокрема, електронним чи цифровим [29].

Результат спілкування завжди є культурно залежним. Національні культури та традиції адміністративного процесу, а також ведення бізнесу, вочевидь складають структуру, в межах якої канали взаємодії між інституційними агентами вважаються кращими або навіть можливими. Вони відіграють дуже важливу роль як необхідний фон, що обумовлює надійність, швидкість і результативність комунікаційних каналів. Культурна обумовленість комунікації не може бути виміряна кількісно, на відміну від результативності, надійності і швидкості. Однак це слід враховувати під час розробки процесу комунікації між підприємницькими структурами, щоб отримати найбільш ефективний можливий комунікаційний результат.

Висновки до розділу 1

1. Ефективні стратегії вирішення проблеми створення електронної організації або представлення реального бізнесу у цифровому середовищі, повинні поєднувати технічну інфраструктуру з соціальними, організаційними та політичними змінами. Фундаментальна реформа створення цифрової організації або представлення реальної організації у інформаційному середовищі інтернет вимагає тривалих зусиль, відповідальності та керівництва протягом багатьох поколінь. Прояв далекоглядності є, отже, істотною частиною глобального соціально-економічного плану.

2. Кращий спосіб просування вперед – усвідомити труднощі, властиві цифровій організації та і поділити їх на компоненти, які більшою мірою піддаються розв'язанню. Водночас ми повинні залучити партнерів, у тому числі споживачів та організації лідерів ринку до визначення соціальних та економічних цінностей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1. Умови розвитку бізнес-комунікацій у підприємницькому середовищі на прикладі торгівельних мереж

Торгівельні компанії відіграють важливу роль у розвитку бізнесу, оскільки забезпечують зв'язок між виробниками та споживачами. Вони компанії купують товари та послуги у виробників і продають їх споживачам, а також можуть надавати додаткові послуги, такі як пакування, зберігання, транспортування та логістика. Торгівельні компанії сприяють розвитку бізнесу у таких напрямках як розширення ринку: (допомагають виробникам розширити свій ринок, задовольняючи потреби споживачів у інших регіонах), збільшення продажів (збільшують власні продажі, забезпечуючи виробникам доступ до більшої кількості споживачів), покращення обслуговування клієнтів (внаслідок покращання їх обслуговування, забезпечення зручного та доступного способу придбання товарів та послуг), зменшення витрат (зменшуючи власні витрати, забезпечують виробникам ефективне управління логістикою та постачанням). Торгівельні компанії також можуть сприяти розвитку бізнесу, створюючи нові робочі місця та стимулюючи економічну активність, відкриваючи нові магазини в інших регіонах торгова компанія може допомогти виробнику продуктів харчування розширити свій ринок, допомагаючи виробнику одягу збільшити свої продажі, пропонуючи широкий асортимент товарів за конкурентоспроможними цінами. Торгова компанія може допомогти виробнику техніки покращити обслуговування клієнтів, надаючи зручний спосіб замовити товар онлайн або допомогти виробнику хімічних речовин зменшити свої витрати, забезпечуючи ефективне управління логістикою та постачанням. Ось далеко не повний перелік переваг, які надають торговельні підприємства, розвиваючи власну діяльність та сприяючи розвитку партнерів. Тому

вважаємо, що торгові компанії є важливим елементом економіки, який сприяє розвитку бізнесу в різних сферах.

Більш детальний розгляд питань управління комунікаціями торговельних підприємницьких структур здійснено на основі оцінки торговельної сфери і, зокрема, досвіду мережі гіпермаркетів АШАН-Україна. Торгівля – процес купівлі–продажу товарів, послуг між покупцями й продавцями. Торгові мережі як організації, які займаються торгівлею на різних ринках, маючи спільну стратегію, бренд, управління, тощо. Торгівля має давню історію, яка почалася з обміну речей між первісними людьми, а згодом розвинулася у складну та глобальну систему, яка включає різні форми, методи, угоди, закони, інституції, тощо. Торговельні майданчики мають велике значення для економіки, соціальності, політики, культури, та інших сфер життя людей, адже сприяють розподілу ресурсів, створенню багатства, збільшенню конкуренції, підвищенню якості, інноваційності, вибору, тощо. Торгові мережі можуть мати різні типи, формати, розміри, географію, сегменти, тощо. Наприклад, торгові мережі можуть бути продуктовими, непродуктовими, спеціалізованими, універсальними, гіпермаркетами, супермаркетами, мінімаркетами, дискаунтерами, онлайн-магазинами, і т. ін. Торгові мережі зазнають постійних змін та викликів, пов'язаних з розвитком технологій, зміною споживчого поведінки, конкуренцією, регуляцією, глобалізацією. Вони повинні адаптуватися до змін, використовуючи різні стратегії, такі як диверсифікація, інтеграція, оптимізація, інновація, соціальна відповідальність. Провідну роль у цьому процесі відіграє комунікація [28–37].

Першочерговими завданнями, які розв'язуються у цій сфері є такі. управління комунікаціями торговельних мереж як процес планування, реалізації, контролю та оцінки ефективності різних видів комунікацій, які використовуються для досягнення цілей торговельних. Управління комунікаціями торговельних мереж включає такі аспекти: а) визначення цільових аудиторій, потреб, очікувань та поведінки споживачів, а також

аналіз конкурентного середовища та ринкових умов; б) розробка стратегії та тактики комунікаційної політики, яка відповідає маркетинговим цілям та бюджету торгівельних; в) вибір та застосування найбільш ефективних комунікаційних, механізмів та інструментів, таких як реклама, просування, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, соціальні медіа, тощо; г) моніторинг та вимірювання результатів та впливу комунікацій на рівень свідомості, визнання, лояльності, задоволення та повторних покупок споживачів; д) оцінка та корекція комунікаційної політики з урахуванням змін у ринковій ситуації, споживчих вподобаннях, конкурентних діях, тощо [40–45].

Супермаркети як великі магазини пропонують широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування, одяг, електроніку та товари для дому. Вони є важливою частиною роздрібною торгівлі в багатьох країнах світу [12]. Ось деякі ключові моменти роботи супермаркетів: 1) розміщення (зазвичай розташовані в густонаселених районах, щоб бути доступними для широкого кола клієнтів); 2) асортимент (пропонують широкий асортимент товарів, щоб задовольнити потреби різних клієнтів); 3) ціни (часто пропонують конкурентоспроможні ціни, щоб залучити клієнтів); 4) послуги: (пропонують широкий спектр послуг, таких як доставка додому, збирання замовлень та кредитні картки) [38]. У супермаркетах є низка ключових процесів, до яких можна віднести такі: 1) закупівля (закуповують товари у постачальників); 2) приймання (приймають товари від постачальників та перевіряють їх на відповідність стандартам якості); 3) розміщення (супермаркети розміщують товари на полицях, щоб їх було легко знайти клієнтам); 4) маркетинг (проводять маркетингові кампанії, щоб залучити клієнтів); 5) продаж (продають товари клієнтам). Загальними тенденціями розвитку роботи супермаркетів визначено такі: 1) зростання електронної комерції (стає все більш популярною і може призвести до зниження продажів у супермаркетах); 2) зміна споживчих звичок (все частіше покупці шукають здорові та екологічно чисті продукти, що може призвести до змін у асортиментні супермаркетів); 3) розвиток тех-

нологій (технології, такі як самообслуговування та штучний інтелект, можуть змінити спосіб роботи супермаркетів) [43].

Auchan – це французька мережа маркетів, супермаркетів, гіпермаркетів, представлена багатьма країнами світу, включаючи Францію, Іспанію, Італію, Польщу, Росію, Китай та Україну [17]. Мережа була заснована в 1961 р. Жаном-Луї Дюфуром і його сином Дідьє. Auchan відомий своїми низькими цінами та широким асортиментом товарів, включаючи продукти харчування, одяг, електроніку та товари для дому. Мережа пропонує великий спектр послуг, зокрема доставку додому, збирання замовлень та оптові продажі. У 2022 р. Auchan мала понад 13 000 магазинів у 33 країнах. Мережа є одним із найбільших ритейлерів у світі за обсягом продажів [24].

Ось деякі цікаві факти про Auchan. Назва мережі походить від французького слова "ашан", що означає "яблуко" [11]. Перший магазин Auchan був відкритий в Руані, Франція, у 1961 р. Auchan був одним із перших ритейлерів, який запровадив у своїх магазинах систему самообслуговування [37]. Мережа АШАН пропонує широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, в тому числі під власними торговими марками, такими як Auchan, Rik & Rok, Cosmia, Qilive, In Extenso, тощо. Мережа АШАН прагне бути соціально відповідальною, підтримуючи місцеві спільноти, захищаючи довкілля, забезпечуючи якість та безпеку своїх продуктів, а також сприяючи здоровому харчуванню та споживанню. Auchan є одним із найуспішніших ритейлерів у світі. Мережа продовжує розширювати свою присутність у нових країнах і пропонувати своїм клієнтам широкий вибір товарів і послуг за доступними цінами [25].

Діяльність Auchan в Україні розпочалася в 2008 р. з відкриття першого гіпермаркету в Києві (табл. 2.1). Він має власну марку продуктів харчування, що називається Auchan Basic. Станом на 2023 р. мережа має 26 магазинів у 11 містах України, включаючи Києво, Харків, Львів, Одесу, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Чернівці, Житомир та Ірпінь (рис. 2.1). Auchan Україна пропонує широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування, одяг, елек-

троніку та товари для дому. Мережа також пропонує широкий спектр послуг (доставка додому, збирання замовлень та оптові продажі) [7].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Характеристика	Значення
Назва	ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»
Директор	Труш Марта Ярославівна
Статутний капітал	3 570 259 113 грн
Власники	ТОВ «РІАЛ ІСТЕЙТ Ф.К.А.У.»
Основні діяльності	47.11 Роздрібна торгівля... неспеціалізованих магазинах... продуктами харчування...
Додаткові види діяльності:	11.03 Виробництво сидру..., 11.04 Виробництво інших продуктів, 11.05 Виробництво пива, 45.11 Торгівля автомобілями ..., 45.19 Торгівля... автотранспортними...
Обсяг виручки	> 50 млн. євро
Сплачено податків	> 500 тис. євро

Джерело: сформовано за даними ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Закупівлі

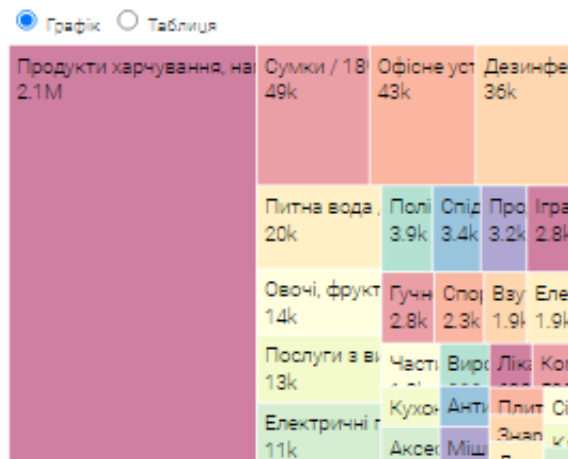


Рис. 2.1. Участь мережі гіпермаркетів АШАН у тендерах

Джерело: сформовано за даними ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

У 2022 р. Auchan Україна отримала чистий прибуток у розмірі 297 млн грн. (табл. 2.2). Це був найуспішніший рік для мережі за останні роки. Під час російської агресії проти України Auchan Україна продовжувала працювати, щоб забезпечити своїх клієнтів продуктами харчування та іншими необхідними товарами (рис. 2.2). Мережа також надала фінансову допомогу постраждалим від війни. Auchan Україна є одним із найбільших ритейлерів у країні. Мережа прагне продовжувати розширювати свою

присутність в Україні та пропонувати своїм клієнтам широкий вибір товарів і послуг за доступними цінами [31].

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2020 р., (+/-)
Дохід, млрд грн	14,134	14,490	14,845	0,711
у тому числі участь у тендерах, тис. грн	123,379	85,018	45,433	-77,946
Чистий прибуток, млрд грн	-0,627	0,193	0,297	0,924
Активи, млрд грн	5,314	5,233	5,152	-0,161
Зобов'язання, млрд грн	7,300	4,629	1,959	-5,341
Кількість працівників	6284	5539	4490	-1794

Джерело: сформовано за даними ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

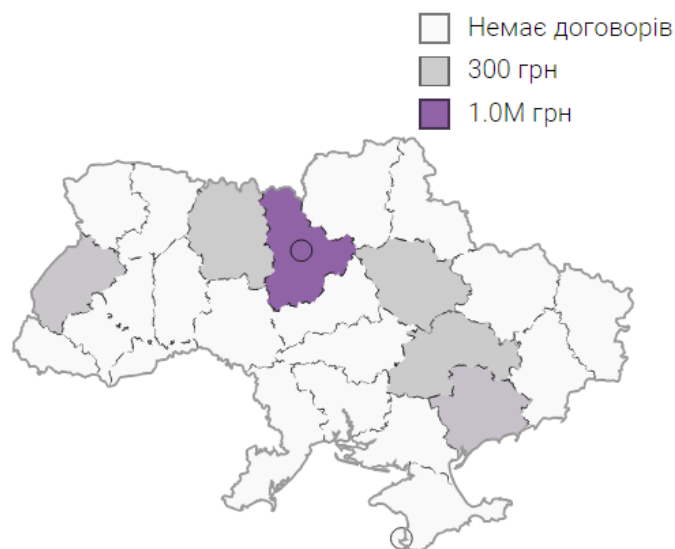


Рис. 2.2. Розміщення гіпермаркетів АШАН та середній чек

Джерело: сформовано за даними ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

В цілому оцінюючи позитивно діяльність мере ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»жі гіпермаркетів АШАН (табл. 2.3). Загальне зменшення вартості основних засобів на 30,2% ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» пов'язане як з військовим станом та руйнацією частини об'єктів протягом 2022–2023 рр. Важливим факторам у процесі виробництва є виробничі фонди та оборотні засоби. У 2020–2022 рр. вартість оборотних засобів скоротилася на 10,5%. У 2021 р. мала місце збитковість діяльності

компанії (норма прибутку становила -12,7%, однак у 2022 р. ситуацію вдалося виправити – норма прибутку склала 30,6%).

Таблиця 2.3

Забезпеченість ресурсами ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Характеристика	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Власний капітал, млн грн	1436,2	2086,2	2547,2	1111,0	177,4
Статутний капітал, млн грн	1436,2	2086,2	2547,2	1111,0	177,4
Загальна вартість майна, млн грн	5336,5	5233,1	4309,4	-1027,1	80,8
Середня вартість основних засобів, млн грн	2741,7	2362,1	1912,6	-829,1	69,8
Середня вартість оборотних засобів, млн грн	2469,8	2615,2	2211,2	-258,6	89,5
Робочий капітал, млн грн	5211,5	4977,3	4123,8	-1087,7	79,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,60	0,64	0,10	117,9
Середньооблікова чисельність працівників	6284	5539	4490	-1794	71,5
Фондоозброєність	0,44	0,43	0,43	-0,01	97,6
Чистий дохід, млн грн	14009,6	14489,6	10688,5	-3321,1	76,3
Чистий прибуток, млн грн	193,2	-632,2	1261,6	1068,4	653,0
Матеріаловіддача, грн	37,82	36,94	32,23	-5,59	85,2
Фондовіддача, грн	5,11	6,13	5,59	0,48	109,4
Фондоємкість, грн	0,20	0,16	0,18	-0,02	91,4
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,67	5,54	4,83	-0,84	85,2
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	64,35	65,88	75,51	11,16	117,3
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,90	1,11	1,16	0,26	128,3
Частка дебіторської заборгованості оборотних активів, %	15,80	15,18	25,13	9,33	159,1
Норма прибутку, %	3,71	-12,70	30,59	26,89	825,2

Джерело: сформовано за даними ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Подальша робота має бути спрямована на обґрунтувати найраціональніші напрями капітальних витрат, створення відповідних видів нових фондів, урахування умов та спеціалізації, можливостей та потреб господарства, активізувати стратегії нарощування обсягів продажу продукції. Для визначення причин неузгодженості окремих показників був обчислений коефіцієнт адекватності менеджменту, який дозволяє порівняти експертну

оцінку ключових показників результативності цільової аудиторії з оцінкою цих показників керівництвом компанії. За результатами аналізу в зоні недооцінки менеджменту пояснено підвищені витрати цього напрямку. Істотно переоціненим є рівень розвитку відносин з органами влади за напрямом «Девелопмент» і відносини з фінансовими інститутами в цілому мережі гіпермаркетів АШАН, що не відповідає поточній ситуації і вимагає збільшення витрат на дані напрямки. Зіставлення показників в координатах «значущість – витрати» можна рекомендувати оптимізацію змін у структурі витрат на комунікації, збільшуючи витрати на ті напрямки, які володіють найбільшою вагою значущості і мають потенціал зростання в структурі витрат, зокрема для мережі АШАН це: збільшення витрат на роботу з інвесторами та фінансовими інститутами в цілому, а також за проектом забезпечення обладнанням та устаткуванням; збільшення витрат на розвиток відносин з органами влади та управління в регіонах реалізації девелоперських проектів (Київська, Житомирська області тощо); оптимізація витрат на внутрішні комунікації та використання існуючих інформаційних ресурсів компанії (сайт, інформаційні дошки, корпоративні ЗМІ) для підтримки рівня лояльності співробітників.

У 2022 р. відбулося скорочення бюджетів на комунікації в усіх напрямках роботи мережі АШАН внаслідок скорочення доходів гіпермаркету через військові дії на території України, що істотно вплинуло на сприйняття компанії через представництво філіалів на території. Незначно знизився рівень задоволеності співробітників, проте збережено рівень лояльності державних органів, ЗМІ та соціальних інститутів суспільства до даної компанії. Вважаємо, що систематичний комунікаційний аудит та оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємницьких структур, дозволяють вживати заходів випереджаючого характеру, зокрема: врахувати очікування цільових аудиторій щодо продукції та послуг компанії, їх поточні та перспективні вимоги щодо змісту та якості наданої інформації; виробити раціональні стратегії та напрямки вдосконалення системи бізнес-комунікацій

з урахуванням вагомості структурних елементів системи; забезпечити правильний вибір пріоритетів для інвестування в систему бізнес-комунікацій та раціональний розподіл коштів системи управління підприємствами; підвищити ефективність використання інструментів комунікаційного комплексу; розширити сферу використання комунікаційного потенціалу підприємств; своєчасно і у необхідному обсязі отримувати інформацію для прийняття більш ефективних рішень, пов'язаних з розробкою політики економічного розвитку, заснованої на підтримці цільовими аудиторіями пріоритетних сфер діяльності [14]. Доцільним є впровадження послідовного поліпшення та створення ефективної системи управління бізнес-комунікаціями на основі принципу безперервного розвитку [13].

2.2. Ефективність бізнес-комунікацій мережі гіпермаркетів АШАН

Побудований інформаційний профіль типової компанії за 2020–2022 рр. представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Середньозважені показники ключових параметрів результативності проектних рішень щодо бізнес комунікації торгових підприємств

Ключові показники результативності	Проекти	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Максимальне значення
Відносини з клієнтами	Фінанси	0,64	0,66	0,69	0,75
	Забезпеченням обладнанням	0,54	0,56	0,56	0,69
	Девелопмент	0,41	0,48	0,36	0,61
Відносини з інвесторами та фінансовими інститутами	АШАН	0,33	0,35	0,34	0,54
	Фінанси	0,21	0,26	0,29	0,49
	Забезпеченням обладнанням	0,32	0,33	0,31	0,41
Відносини з державою	АШАН	0,34	0,34	0,34	0,40
	Девелопмент	0,27	0,24	0,22	0,37
Відносини зі ЗМІ	АШАН	0,27	0,30	0,29	0,33
Суспільство	АШАН	0,18	0,23	0,23	0,27
Співробітники	АШАН	0,17	0,14	0,12	0,17
Інтегральний індекс		3,63	3,87	3,76	5,00

Джерело: власні дослідження.

Значення інтегральних показників результативності системи бізнес-комунікацій в 2020–2022 рр. були перетворені і зведені до відрізка одиничної довжини та отримано наступні значення (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Нормоване значення показника рівня бізнес-комунікацій АШАН

Рік	Нормоване значення інтегрального показника	Стан системи бізнес-комунікацій АШАН
2020	0,74	Відносний добробут
2021	0,78	Граничний добробут
2022	0,75	Відносний добробут

Джерело: власні дослідження.

Графічне зображення зміни ключових показників результативності функціонування гіпермаркетів АШАН-Україна дозволяє оцінити напрямки, за якими необхідно проводити коригувальні заходи (рис. 2.1).

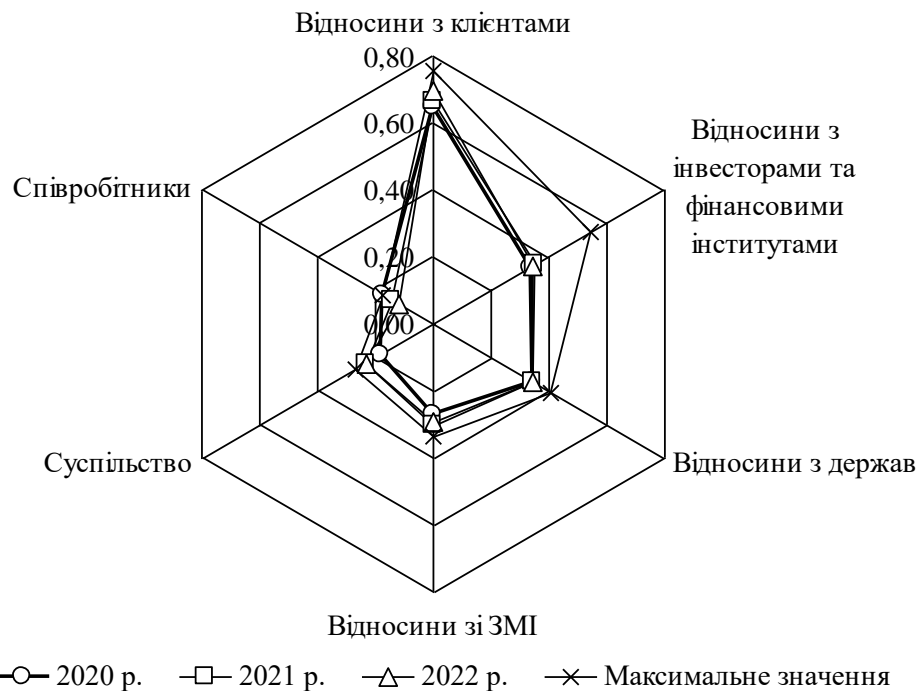


Рис. 2.1. Інформаційний профіль мережі гіпермаркетів АШАН-Україна

Джерело: власні дослідження.

Порівняльний аналіз значущості вагових коефіцієнтів та питомих витрат на комунікацію наведений у табл. 2.5. Порівняльна оцінка отриманих даних характеризує мережу гіпермаркетів АШАН як таку, яка має високий потенціал впливу на підвищення ефективності системи бізнес-комунікацій, зо-

крема одним з таких напрямів є відносини з інвесторами (питома вага цього напрямку складає 28,79% за питомої ваги витрат на цей напрям – 2,46%. Найменший потенціал ефективності визначено за напрямом «співробітники», який володіє вагою значущості 3,3% за найвищої питомої ваги витрат на напрям – 41,11%. Результати дослідження ілюструють, що експерти оцінюють стан системи бізнес-комунікацій мережі гіпермаркетів АШАН-Україна як стан відносного добробуту. показники, які володіють найвищою значущістю та найменшим витратним компонентом, є пріоритетними з позиції досягнення стратегічних цілей компанії за оптимального використання ресурсів.

Таблиця 2.5

Значущість та витрати на бізнес-комунікації мережі АШАН

Напрямок бізнес-комунікації	Вага значущості напрямку бізнес-комунікації, %	Питома вага витрат на комунікації у загальних витратах оцінюваних напрямів, %		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Відносини з клієнтами	40,8	14,41	30,31	33,34
Відносини з інвесторами та фінансовими інститутами	28,7	1,11	2,69	2,46
Відносини з державою	15,3	13,81	11,64	4,30
Відносини зі ЗМІ	6,5	0,78	4,14	4,46
Суспільство	5,4	32,22	27,15	14,33
Співробітники	3,3	37,67	24,07	41,11
Разом	100	100,00	100,00	100,00

Джерело: власні дослідження.

Бізнес-комунікації як процес обміну інформацією та ідеями між суб'єктами підприємницької діяльності з метою досягнення спільних цілей залежать від багатьох факторів, зокрема таких як 1) рівень розвитку інформаційних технологій, які дозволяють забезпечити швидкість, якість, доступність та безпеку комунікації; 2) ступінь конкуренції ринку, яка вимагає від підприємств підвищення ефективності й інноваційності своєї діяльності; 3) культура організації, яка визначає стиль, форми, засоби та правила комунікації між керівниками та працівниками, а також з зовнішніми партнерами; 4) лідерство керівника, яке впливає на створення атмосфери довіри, взаємодопомоги, відкритості та співпраці в команді [42–50]. На

прикладі торгівельних мереж можна виділити такі особливості бізнес-комунікацій: 1) велика кількість різноманітних учасників комунікації, таких як постачальники, покупці, дистриб'ютори, регулятори, конкуренти, ЗМІ тощо; 2) необхідність узгодження та координації дій між різними ланками торгівельної мережі, такими як центральний офіс, регіональні філії, магазини, склади тощо; 3) високі вимоги до якості обслуговування клієнтів, які потребують від працівників торгівельної мережі володіння навичками ефективною комунікації, такими як активне слухання, емпатія, ввічливість, переконання, вирішення конфліктів тощо, що гарно відображається у моделі C. A. L. L. E. R (включає Clarity – чіткість, точність, однозначність, Active listening – активне слухання, Listing – фіксування, ведення нотаток, Empathy – емпатія, Repetition – повторюваність). Застосування моделі передбачає налаштованість на співрозмовника, визначення його моделі поведінки, опанування власних емоцій, перехід до нейтрального сприйняття, відсутність загроз та орієнтацію співрозмовника до спокійного смтану та плідної співпраці.

Таблиця 2.6

Показники відвідування сайтів та інтернетсторінок торгівельних мереж

Торгівельн амережа	Середня за місяць кількість відвідувань, млн разів	Середня тривалість передування н асайті, хвилин	Середня кількість сторінок, які переглядалися	Кількість відмов, %
АТБ-Маркет	20,380	8,12	7,42	24,67
АШАН	4,130	6,44	7,65	25,30
Fozzy Group (Fozzy, Сільпо, Фора)	0,18	3,27	4,41	31,07
Караван	0,31	7,03	4,71	34,77
METRO Cash & Carry	1,50	11,44	6,06	29,55
Рітейл Груп (Велика Кишеня Велмарт)	0,21	1,44	1,87	67,28
Фокстрот	0,48	2,43	2,15	63,03

Джерело: за даними інтернетпровайдера Вінер.

Стратегія комунікацій АШАН спрямована на формування позитивного іміджу компанії, як надійного та відповідального постачальника якісних

продуктів харчування та інших товарів, а молодь, яка проводить багато часу у соціальних мережах, може стати інструментом досягнення цілей компанії. АШАН використовує широкий спектр інструментів та каналів комунікації, зокрема рекламу, PR, соціальні мережі, мобільні додатки тощо. Комунікації АШАН спрямовані на різні цільові аудиторії, зокрема споживачів, партнерів та співробітників. У різних країнах АШАН адаптує свої комунікації відповідно до місцевих культурних особливостей та потреб споживачів. В Україні АШАН активно використовує соціальні мережі для взаємодії з споживачами. Також АШАН активно співпрацює з місцевими ЗМІ щодо проведення різноманітних PR-акцій з метою підвищення обізнаності про свою діяльність. Компанія має власний сайт та соціальні мережі, де спілкується зі споживачами та надає інформацію про свої продукти та послуги. Комунікації АШАН в Україні спрямовані на формування позитивного іміджу компанії як сучасного та інноваційного ритейлера. На сторінках АШАН у соціальних мережах можна знайти інформацію про акції, новинки, рецепти та інші цікаві матеріали. АШАН також проводить різноманітні заходи для споживачів, зокрема дегустації, майстер-класи тощо. Загалом, комунікації АШАН відповідають загальній стратегії компанії, спрямованій на формування позитивного іміджу надійного та відповідального постачальника якісних продуктів харчування та інших товарів. У різних країнах АШАН адаптує свої комунікації відповідно до місцевих культурних особливостей та потреб споживачів.

Також варто відзначити базовий підхід у формуванні комунікації з клієнтами як такі, які базуються на принципах низьких цін, високої якості, широкого асортименту, зручності та відповідальності. Комунікації з постачальниками спрямовані на підтримання довготривалих партнерських відносин, сприяння місцевому розвитку, захисту довкілля та соціальній справедливості. Комунікації з працівниками ґрунтуються на цінностях поваги, довіри, професіоналізму, ініціативи та співпраці. Комунікації з громадськістю включають участь в різних соціальних проектах, благодійних акціях, спонсорських програмах, медійних кампаніях тощо.

Однією з основних проблем управління бізнес-комунікаціями компанії АШАН вважаємо недостатньо чітку стратегію (комунікації АШАН мають загальну стратегію комунікацій, спрямовану на формування позитивного іміджу компанії не повною мірою враховуючи специфіку країни та регіону розміщення конкурентного гіпермаркету). Однак, ця стратегія не завжди реалізується на практиці. Наприклад, у різних країнах АШАН використовують різні інструменти та канали комунікації, які не завжди відповідають цільовій аудиторії. Іншою проблемою є недостатня координація комунікацій. У АШАН є різні підрозділи, які відповідають за різні види комунікацій. Однак, ці підрозділи часто не координують свої дії між собою, що може призводити до дублювання інформації або протиріччя у повідомленнях. Також АШАН стикається з проблемою недостатнього використання сучасних технологій, зокрема мобільних додатків. Результати дослідження проілюстрували, що компанія використовує широкий спектр інструментів та каналів комунікації, однак, вона не завжди використовує їх ефективно. Наприклад, АШАН активно використовує соціальні мережі для взаємодії з споживачами, однак, вона не завжди використовує ці мережі для отримання відгуків від споживачів. Нарешті, АШАН стикається з проблемою недостатнього контролю ефективності комунікацій. Компанія не має ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності своїх комунікацій. Це ускладнює для компанії визначення того, які комунікації є ефективними, а які потребують удосконалення. Також до недоліків роботи торгівельної мережі можна віднести збитковість деяких гіпермаркетів, які призвела до їх закриття або переїзду; неактуальність формату супермаркетів (наприклад, занадто великий, що не відповідає змінам у споживчих уподобаннях та поведінці); необхідність адаптації до культурних особливостей та вимог ринку, де присутня мережа; недостатня ефективність організаційних комунікацій між центральним офісом, регіональними філіями, магазинами, складами та іншими ланками торгівельної мережі. Для вирішення цих проблем АШАН вважаємо за доцільне вжити таких заходів: 1) розробити більш чітку стратегію комунікацій, яка відповідатиме цілям та завданням компанії та буде реалізована на практиці згодом в усіх країнах, де представлена

компанія; 2) покращити координацію комунікацій між різними підрозділами компанії; 3) більш ефективно використовувати сучасні технології комунікації з різними цільовими аудиторіями; 4) запровадити ефективну систему моніторингу та оцінки ефективності комунікацій.

Висновки до розділу 2

1. Використання системного підходу до аналізу бізнес-комунікацій визначило їх трактування як структурованого комплексу процесів обміну інформацією, який характеризується на рівні компанії специфічними (комунікаційними) ресурсами та характеристиками. Комплексність процесів має на меті необхідність їх розгляду як деякої цілості у процесі проектування, діагностики та розвитку. Структурованість є метою управління, та ключових характеристик аналізу.

2. Комунікації формуються хоча не повною мірою керівництвом компанії, (самоорганізація – неформальні комунікації). Вони зазнають структурування в процесі проектування та регламентації організаційної структури, визначення складу учасників зборів та нарад, формування елементів командної роботи, проектування документообігу компанії, прийняття рішень щодо розвитку комунікацій з різними групами стейкхолдерів, багато в чому визначає впорядкованість комунікаційних процесів в межах комунікаційного тенета.

3. Специфічні (комунікаційні) ресурси та характеристики – фокус управління під час розробки стратегії розвитку. Ми виходимо з трактування терміну «бізнес-комунікація» як системи, яка використовується з метою управління, цілісного опису інформаційного обміну та визначає комплекс комунікаційних ресурсів компанії, який забезпечує необхідний рівень інформаційної взаємодії співробітників компанії та у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

3.1. Умови розвитку бізнес-комунікацій підприємницьких структур

Механізм формування та розвитку інтегрованих бізнес-комунікацій в глобальному підприємстві є системою взаємопов'язаних етапів та процедур, що описують процес аналізу, планування, організації, впровадження та контролю стратегії інтегрованих бізнес-комунікацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Механізм формування стратегії бізнес-комунікацій у підприємстві

Етап	Мета	Процес
Аналіз зовнішньої та внутрішнього середовища	Моніторинг бізнес-середовища	Збір та аналіз даних для коригування стратегії
Формування стратегії розвитку підприємств	Визначення конкурентних переваг та стратегічного бачення	Мета, філософія, корпоративна ідентичність; ідентифікація ринків і брендів; вибір стратегічних напрямків і залучення ресурсів
Формування стратегії бізнес-комунікацій	Визначення загального базового концепту розвитку бізнес-комунікацій	Мета для підприємства, для ринків, брендів; ідентифікація цільових груп; стратегії для підприємства, ринків, брендів; формування та розподіл бюджет; інтеграція в загальну бізнес-стратегію підприємства
Оперативне планування бізнес-комунікацій	Розвиток стратегії бізнес-комунікацій	Цілі окремих технологій бізнес-комунікацій; планування заходів в рамках окремих технологій; формування та розподіл бюджету
Реалізація стратегії бізнес-комунікацій	Зменшення стратегічних розбіжностей	Адаптація технологій бізнес-комунікацій; інтеграція технологій бізнес-комунікацій
Контроль ефективності стратегії бізнес-комунікацій	Коригування цілей і завдань стратегії бізнес-комунікацій	Визначення критеріїв оцінки ефективності; формування системи показників оцінки ефективності

Джерело: власні дослідження.

Під бізнес-комунікаціями автор пропонує розуміти всі процеси взаємодії підприємства з зовнішньої та внутрішнім середовищем. Коли мова

заходить про підприємництво в умовах глобалізації, мають місце глобальні бізнес-комунікації (рис. 3.1).

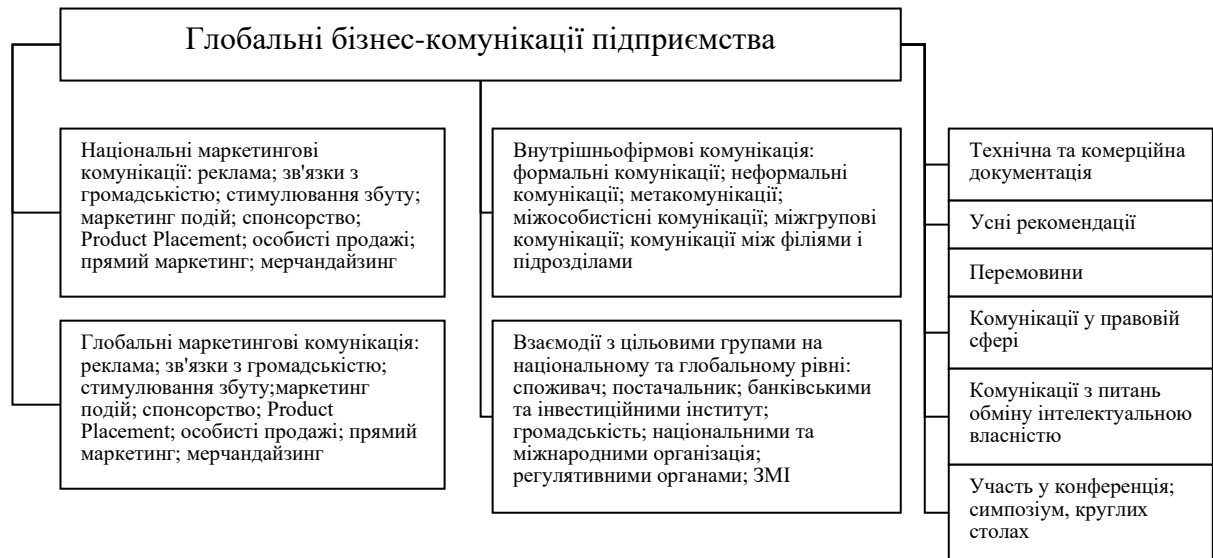


Рис. 3.1. Глобальні бізнес-комунікації у підприємстві

Джерело: власні дослідження.

В межах процесу формування стратегії інтегрованих бізнес-комунікацій в умовах глобалізації великого значення набуває процес ідентифікації цільових груп підприємства з урахуванням національних особливостей країни присутності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Систематизація цільових груп підприємницьких структур

Контактні групи підприємства		
внутрішня	зовнішня	
	неринкова	ринкова
<p>Інституційні структури: • відділи; * дочірні структури; • філії; • міжнародні представництва Джерела власного капіталу: • акціонери; • співвласник; * Тол-менеджери Співробітники (можуть відрізнитися за): * ієрархічним рівнем; • сферою діяльності; * країною присутності</p>	<p>Суспільство: * борці за екологію; •ЗМІ; * ініціатива громадян; • церква; • освітні установи; * інститути культури; * населення; * спілки споживачів Державні інститути (у сферах): • законодавчий; • виконавчий; • юрисдикція</p>	<p>Споживачі: * оптова торгівля; • роздрібна торгівля; * споживач ін. Постачальники: • прямі; • непрямі Конкуренти Джерела позикового капіталу: * банк; * інвестиційні компанії Інші оференти послуг: • консультант; * ресторанне обслуговування; * служби доставки Прибирання приміщень і ін. Партнери по кооперації</p>

Джерело: власні дослідження.

Після ідентифікації цільових груп, постановки для них цілей і завдань необхідно прийняти рішення щодо стратегії бізнес-комунікацій, яку буде використовувати АШАН під час взаємодії зі своїми цільовими групами у бізнесі. Пропонуємо розглядати можливі стратегії взаємодії з цільовими групами у вигляді матриці, один вектор якої характеризує ступінь впливу цільових груп на діяльність підприємства, інший – демонструє наявність у підприємства сильних сторін, що дозволяють впливати на високу активність цільової аудиторії. У цілому умови розвитку бізнес-комунікацій у підприємницькому середовищі, зокрема торгівельних мережах, визначаються такими факторами:

1) конкурентне середовище (відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, допомагає налагодити зв'язки з партнерами, клієнтами та іншими контрагентами, обмінюватися інформацією та досвідом, а також формувати позитивний імідж компанії);

2) сучасні технології (зокрема Інтернет, соціальні мережі та мобільні додатки, відкривають нові можливості для розвитку бізнес-комунікацій – дозволяють компанії спілкуватися з партнерами та клієнтами у режимі реального часу, налагоджувати прямі зв'язки з споживачами та отримувати від них зворотний зв'язок);

3) зміна потреб споживачів (сучасні споживачі все більше цінують якість обслуговування, індивідуальний підхід, зручний формат взаємодії з компаніями, тому комунікації необхідно спрямувати свої зусилля на задоволення потреб споживачів та забезпечення їх комфорту.

Узагальнюючи зазначене умовами розвитку бізнес-комунікацій ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ» є ефективне управління комунікаціями (торгова мережа повинні мати чітко визначену стратегію комунікацій, яка відповідає їх цілям та завданням, також необхідно забезпечити ефективну реалізацію цієї стратегії за допомогою відповідних інструментів та каналів комунікації); використання сучасних технологій (доцільним є активне використання сучасних технологій забезпечення ефективного спілкування з партнерами та клієнтами, що дозволяє налагодити прямі зв'язки зі споживачами,

отримувати від них зворотний зв'язок та оперативно реагувати на їхні потреби); орієнтація на споживача (постійно вивчати потреби споживачів та адаптувати свої комунікації відповідно до їхніх вимог, що дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів та їх лояльність до компанії).

Також підвищенню ефективності роботи мережі, зокрема внаслідок підвищення рівня розуміння є покращення координації та комунікацій між різними підрозділами компанії. Для подальшого покращення координації комунікацій необхідно створити єдину команду з управління бізнес-комунікаціями, яка буде відповідати за розробку та реалізацію стратегії комунікацій. Ця команда повинна включати представників різних підрозділів компанії, які відповідають за комунікації. Запровадження ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності комунікацій сприятиме їх удосконаленню. Індикаторами роботи варто обрати такі показники як охоплення цільової аудиторії, рівень залучення, рівень задоволеності споживачів та інших цільових аудиторій.

Створення єдиної команди з управління бізнес-комунікаціями дозволить дотримуватися процедур та стандартів для комунікації між різними підрозділами компанії, у тому числі внаслідок інвестування у сучасні технології комунікації, організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Запровадження ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності комунікацій сприятиме більш об'єктивній оцінці наявного стану функціонування компанії. Аналізуючи потреби та очікування цільової аудиторії АШАН, враховуючи їх культурні особливості, споживчі уподобання, поведінкові фактори тощо вважаємо за необхідне розроблення та реалізацію інтегрованої комунікаційної стратегії, яка поєднує різні види та канали комунікацій, такі як корпоративні, маркетингові, внутрішні, кризові, соціально-відповідальні тощо. Також сприяти цьому покликані сучасні інформаційні та комунікаційні технології, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, відео-конференції, онлайн-платформи тощо, для підвищення ефективності та досяжності вашого комунікаційного послання, а створення та підтримка позитивного іміджу компанії, демонстрація нею

корпоративних цінностей, місії, соціальної відповідальності, конкурентних переваг, досягнення тощо.

Напрямом підвищення лояльності клієнтів, співробітників, партнерів, інвесторів, громадськості через надання їй цікавої, корисної, своєчасної та відкритої інформації, забезпечення їм можливість зворотного зв'язку та діалогу. Навчання та розвиток співробітників дозволяє їм ефективно виконувати роль комунікаторів, представляючи компанію перед різними стейкхолдерами. Методами та інструментами оцінки та вдосконалення комунікаційних процесів та результатів є використання аналізу даних, моніторингу, вимірювання, аудиту тощо. На основі аналізу поточної ситуації та найкращих практик у сфері бізнес-комунікацій пропонуємо такі заходи управління бізнес-комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі: 1) розробка чіткої стратегії комунікацій, яка відповідатиме цілям та завданням гіпермаркету (стратегія повинна включати підвищення рівня обізнаності про гіпермаркет АШАН у Житомирі серед цільових аудиторій, формування позитивного іміджу гіпермаркету АШАН у Житомирі, залучення нових клієнтів, збільшення продажів); 2) покращення координації комунікацій між різними підрозділами гіпермаркету (дозволить уникнути дублювання інформації та протиріччя в повідомленнях); 3) більш ефективне використання сучасних технологій для комунікації дозволить гіпермаркету АШАН у Житомирі налагодити прямі зв'язки з споживачами та отримувати від них зворотний зв'язок; 4) запровадження ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності комунікацій (сприятиме визначенню, які комунікації є ефективними, а які потребують удосконалення); 5) економічний ефект від впровадження заходів управління бізнес-комунікаціями (підвищення рівня обізнаності про гіпермаркет АШАН у Житомирі серед цільових аудиторій, що збільшить кількості потенційних клієнтів, які дізнаються про гіпермаркет); 2) формування позитивного іміджу гіпермаркету АШАН у Житомирі, що призведе до підвищення довіри споживачів гіпермаркету та збільшення їхньої лояльності; 3) залучення нових клієнтів, що призводить до зростання обсягів продажів, а збільшення продажів

приведе до підвищення прибутку гіпермаркету. Впровадження заходів управління бізнес-комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі може призвести до значного економічного ефекту та позитивних результатів розвитку мережі.

3.2. Впровадження ефективної системи бізнес-комунікацій на прикладі гіпермаркету АШАН

Протягом останніх років як мінімум двічі рази на рік робиться моніторинг торгівельних мереж, щоб вивчити і систематизувати успішний досвід і знайти ефективні практичні «фішки». У кожному маркеті йде фокусуватися на певних сферах. Вивчення досвіду різних гіпермаркетів АШАН Україна можна узагальнити досвід маркетингу всередині магазину (instore-маркетингу). Ця сфера має значний потенціал поліпшення показників середнього чека і виручки магазину, хоча не всі заклади торгівлі приділяють йому увагу (часто функція, instore-маркетинг практично відсутня в багатьох вітчизняних роздрібних компаніях). Для порівняння у європейських та американських магазинах (це не лише великі мережі, а й невеличкі торгові заклад) звертають увагу не лише на товар, а й «інтерфейс» магазину як різновид маркетингових комунікацій з покупцями в торговому залі.

Все ховається в деталях та дрібницях. Якщо згадати як люди купують у магазині, то можна констатувати, що на поведінку покупця в торговому залі впливають певні чинники (як наш мозок приймає рішення), знання про ключові ідеї, принципи є предметом вивчення у нейрофізіології та нейромаркетингу. Багато досліджень підтверджують, що наш мозок працює у режимі «автопілот» (система 1 – керування на рівні відчуттів та інтуїції) та «пілот» (система 2 – осмислений підхід) [38–42].

У продуктовому магазині процес покупки відбувається дуже швидко (кілька секунд є на те, щоб товар опинився у кошику), і в процесі таких покупок наш мозок не любить включати «пілот» (це енерговитратно), і

майже завжди є у режимі «автопілот» (він погано працює з цифрами і обчисленнями, любить контраст, йому допомагає контекст). Це фундаментальні принципи створення маркетингових комунікацій в торговому залі (стоперів, починаючи від цінників і шелфтокеров, закінчуючи освітленням, підлогою і банерами тощо). Вони повинні допомагати «автопілоту» мозку покупця, обмежуючи включення режиму «пілота» (раціональної логічної системи, здатної проводити обчислення).

У залі відвідувачі рухаються і як здійснюють покупки, керуючись метою покупки та зоровою увагою (місія покупки визначає маршрут, а точки зорового контакту привернуть увагу покупця). Виокремлюють три типи покупки: швидка, поповнення запасів та про запас. У першому випадку покупець прагне витратити менше часу (до 10 хв. – швидко знайти в магазині те, що потрібно зараз (якщо торговий зал не спроектувати як лабіринт)). Це, як правило, продукти та товари, які споживаються протягом 24 годин. Поповнення товарів передбачає придбання щоденних товарів та товарів, які несподівано закінчилися (наприклад, оливкова олія). Це покупка на 48–72 години. Товари тривалого зберігання, споживання яких відбувається протягом 1–2 тижнів можуть передбачати рух по магазину (характерно для гіпермаркетів) протягом години.

Зонування торгового залу, схема руху покупців та розташування категорій товарів, як правило, сфокусовані на один варіант покупки. Важливо пам'ятати, що чим довше покупець є у торговому залі, тим швидше він буде рухатися і тим складніше щось продати, акумулюючи його увагу (периферійну чи фронтальну). Середній супермаркет за тиждень має 20 мільйонів можливостей продажів. 20 мільйонів секунд в середньому витрачають покупці, перебуваючи в торговому залі, 80% яких марно. Правильно організовані комунікації (точки контакту в торговому залі) мають вирішальне значення щодо збільшення середнього чека. Периферійна увага зчитує вертикальні блоки, фронтальна – зосереджена на горизонталі. Захопити периферійне увагу намагаються завдяки вертикальним колірним

блокам торцевих стелажів (допомагають звернути увагу на акції) та промостойки або вертикальні стопери (банери) у довгих проходах.

Це важливо, бо у магазині самообслуговування дії покупця є наступними: пошук (розгляд, шопінг) – покупка (складання у кошик). Тому завданням маркетингових комунікацій в торговому є схилити покупця відвідати потрібне місце в торговому залі, зупинити біля потрібного стелажа, отримати пропозицію, від якої складно відмовитися. Горизонтальний зір покупця переважно активний біля полиці магазину, де погляд покупця, як правило, переміщується зліва направо («золота полиця» розташована на рівні плечей середньостатистичного покупця, а цінники розміщені зліва направо в порядку зростання). Ключові точки контакту в торговому залі є торці і промомісця на вході, а також біля співробітників на касі – табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Час «дотику» точок контакту у торговому залі

Точки контакту	Частка покупців, які бачили	Кількість разів	Кількість секунд уваги за один раз	Загальна кількість секунд уваги покупця
Вітрини в кінці проходів	100,0%	15,7	5,9	91,0
Полиці з продуктом, розміщені окремо	100,0%	9,1	4,0	36,7
Вітрини у формі ящиків та скринь	97,2%	4,2	3,3	14,0
Реклама на підлозі	91,5%	2,9	3,4	7,1
Окремо-стоїть реклама, силуети, надувна реклама	88,7%	3,8	3,4	13,1
Палети з продуктами	85,3%	2,1	4,9	10,7
Навігаційні покажчики	74,6%	5,8	3,3	19,2
Реклама на полицях	62,9%	4,9	2,5	12,4
Стійки з купонами та відривними знижками	50,1%	3,9	3,0	11,6
Флаєри всередині магазину	21,4%	14,1	5,7	79,8
Реклама на дверцятах холодильників	21,0%	4,4	3,8	17,1
Співробітники магазину (не включаючи касирів)	6,8%	1,5	45,5	68,2
Відео, інтерактивні панелі або кіоски	3,2%	8,1	2,5	20,2

Джерело: сформовано автором.

Мережа гіпермаркет АШАН-Україна – лідер місцевого ринку. Мережа має кілька форматів, звичайні гіпермаркет АШАН, зручні магазини для щоденних покупок (800 м²) та гіпермаркети площею 2000 м². У них

промозони включає підлогові комунікації, бічні щити та вертикальні банери. Останні створюють єдину закінчену маркетингову комунікацію. Це торговий зал є інтерфейсом, який покупець відвідує як подорож: формує сприйняття, контактує з брендом, робить покупки. Під час проєктування та поліпшення системи комунікації торгового залу опрацьовано п'ять видів комунікацій: бренду магазину, візуальний мерчандайзинг та викладка, навігація, контекстна комунікація, акційна комунікація. Мережа гіпермаркетів АШАН є одним з прикладів ціннісної комунікації, де навіть побудована на цінностях. Наприклад, компанія підтримує локальних виробників, а контекстна комунікація є потужним інструментом збільшення продажів.

Вважаємо, що тенденцією розвитку комунікаційних стратегій бізнесу, на зміну односторонньо спрямованим переконливим приходять стратегії досягнення згоди, тобто двосторонні контрольовані комунікаційні дії, в яких метою є регулювання конфлікту інтересів компанії і цільових аудиторій і управління подіями. У зв'язку з цим позитивні комунікаційні ефекти, як наслідок комунікаційних дій, проявляються в зниженні трансакційних витрат і нефінансових ризиків компанії. Запропоновано використовувати в управлінні системою бізнес-комунікацій програмно-цільовий метод і комплексний підхід на основі поєднання і раціонального ранжування комплексу інструментів і засобів комунікацій. На кожному етапі процесу управління ставляться і реалізуються певні завдання, які виступають вихідною базою для наступного етапу. Модель включає в себе оцінку динаміки ділового середовища, визначення місця і ролі підприємства в конкурентному середовищі. На етапі оцінки ділового середовища досліджується вплив процесів, інтеграції національної економіки через НТП, соціально-економічні умови, правове забезпечення, динаміку ділового середовища. На етапі визначення місця і ролі бізнес-суб'єкта в конкурентному середовищі формується система координат, в рамках якої підприємство буде здійснювати вплив на ділове середовище. На етапі розробки (коригування) стратегії розвитку підприємства визначаються місія,

бачення, філософія та ключові фактори успіху бізнесу. Таким чином, відбувається процес становлення системи внутрішніх установок підприємства, як основа для розробки Стратегії комунікацій і реалізації процесу управління системою бізнес-комунікацій. На наступному етапі розробляється стратегія комунікацій і визначаються конкретні завдання, що реалізуються за допомогою базових процесів управління системою бізнес-комунікацій. В якості одного з інструментів управління системою бізнес-комунікацій пропонується комунікаційна матриця, яка служить навігаційною картою для планування комунікаційних заходів і дозволяє враховувати інтереси цільових аудиторій при реалізації Стратегії комунікацій за пріоритетними напрямками діяльності компанії.

Коефіцієнти відповідають на питання наскільки важливим є відповідний параметр для аудиторії під час формування репутації компанії з урахуванням пріоритетів цільової групи. Значення комунікаційних коефіцієнтів визначаються експертним шляхом або фахівцями компанії за допомогою зовнішніх консультантів. Кожна комірка таблиці оцінюється за єдиною шкалою, наприклад від 0 до 100. Коефіцієнти можуть приймати нульові значення в разі, якщо параметр не цікавий для аудиторії.

В управлінні системою бізнес-комунікацій автором запропоновані принципи: системність, комплексність, відкритість, підзвітність, інноваційність, інтегрованість в основну діяльність організації, взаємодія на основі зближення цілей суб'єкта комунікацій з мотивами об'єктів комунікацій, достовірність інформації, дотримання функціональної єдності і узгодженості методів управління на стратегічному, тактичному і кон'юнктурному рівнях менеджменту. Ефективний результат системи бізнес-комунікацій забезпечується у формі зростання іміджу та ділової репутації; підвищенні рівня інформаційної прозорості компанії; підвищенні інвестиційної привабливості; зміцненні згуртованості трудового колективу; соціальному внеску в сталий розвиток регіону присутності компанії і країни в цілому; зростанні капіталізації компанії.

Раціонально проводити такі заходи управління бізнес-комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі: 1) впровадження нових інформаційних технологій для підвищення швидкості, якості, доступності та безпеки комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та працівниками. Зміна формату та каналів комунікації з цільовою аудиторією, враховуючи її потреби та очікування, а також особливості ринку та конкурентів може дозволити не лише зберегти наявну аудиторію. Але й розкрити внутрішній потенціал працівників. Цьому також сприяє підвищення якості обслуговування клієнтів, надання їм цікаву, корисну, своєчасну та відкриту інформацію, а також забезпечуючи їм можливість зворотного зв'язку та діалогу.

Для розрахунку економічної ефективності впровадження заходів управління бізнес-комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі можна використати таку формулу:

$$EE = (\text{ПКД} - \text{ВКД}) / \text{ВКД} * 100\% \quad (3.1),$$

де EE – економічна ефективність,

ПКД – прибуток від комунікаційної діяльності,

ВКД – витрати на комунікаційну діяльність.

Для прикладу, за даними звітності гіпермаркету АШАН у Житомирі за 2023 рік, прибуток від продажу товарів та послуг склав 100 млн грн, а витрати на комунікаційну діяльність – 10 млн грн. Тоді економічна ефективність впровадження заходів управління бізнес-комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі складе:

$$EE = (100 - 10) / 10 * 100 = 900\%.\$\$$$

Це означає, що кожна гривня, витрачена на комунікаційну діяльність, приносить 9 гривень прибутку.

Для розрахунку прогнозованої оцінки розміру активів, частки на ринку, кількості споживачів гіпермаркету АШАН у Житомирі внаслідок удосконалення управління комунікаціями, будемо використовувати такі припущення: Наразі гіпермаркет АШАН у Житомирі має активи в розмірі 100 млн грн. Частка гіпермаркету АШАН у Житомирі на ринку становить

20%. Кількість споживачів гіпермаркету АШАН у Житомирі становить 100 тис. осіб. Для розрахунку прогнозової оцінки будемо використовувати наступну методику: 1) приріст активів за рахунок підвищення рівня обізнаності про гіпермаркет серед цільових аудиторій: 10%.; приріст активів внаслідок формування позитивного іміджу гіпермаркету: 5%. очікуваний приріст частки на ринку за рахунок залучення нових клієнтів: 5%.. Приріст кількості споживачів за рахунок залучення нових клієнтів: 10%. На основі цих припущень та методики, можна отримати наступні прогнозні оцінки:

Таблиця 3.4

Проектні параметри роботи ТОВ «АШАН Україна ГІПЕРМАРКЕТ»

Показник	Поточна оцінка	Прогнозна оцінка
Розмір активів	100 млн грн	110 млн грн
Частка на ринку	20%	25%
Кількість споживачів	100 тис. осіб	110 тис. осіб
Показник	Поточна оцінка	Прогнозна оцінка

Джерело: сформовано автором.

За даними звітності гіпермаркету АШАН у Житомирі у 2023 р., розмір активів склав 150 млн грн, частка на ринку – 10%, кількість споживачів – 50 тис. осіб. За даними дослідження, удосконалення управління комунікаціями може збільшити прибуток від продажу товарів та послуг на 20%, зменшити витрати на комунікаційну діяльність на 10%, підвищити рентабельність комунікаційної діяльності на 30%, залучити та зберегти лояльність 10% більше клієнтів, посилити конкурентоспроможність та ринкову позицію на 5%. За даними прогнозу, ринок торговельних послуг у Житомирі зростатиме на 10% щорічно, а інфляція складатиме 5%. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів удосконалення бізнес-комунікації для АШАН у Житомирі можна здійснити за такими показниками:

Збільшення обсягів продажів. АШАН у Житомирі є одним із найбільших торговельних центрів у місті. У 2022 році обсяг продажів АШАН у Житомирі становив 1 млрд грн. Впровадження заходів з удосконалення бізнес-комунікації може призвести до збільшення обсягів продажів на 10-

20%. Це означає, що додатковий дохід від збільшення обсягів продажів становитиме 100-200 млн грн.

Збільшення рентабельності продажів. Рентабельність продажів АШАН у Житомирі у 2022 році становила 10%. Впровадження заходів з удосконалення бізнес-комунікації може призвести до збільшення рентабельності продажів на 5-10%. Це означає, що додатковий прибуток від збільшення рентабельності продажів становитиме 5-10 млн грн.

Зменшення витрат на рекламу. АШАН у Житомирі витрачає на рекламу близько 100 млн грн на рік. Впровадження заходів з удосконалення бізнес-комунікації може призвести до зменшення витрат на рекламу на 5-10%. Це означає, що заощадження від зменшення витрат на рекламу становитимуть 5-10 млн грн.

На основі цих даних, можна розрахувати прогнозу оцінку розміру активів, частки на ринку, кількості споживачів гіпермаркету АШАН у Житомирі. Розрахує прогнозу оцінку на 2025 рік, тобто через два роки. Це означає, що внаслідок удосконалення управління комунікаціями гіпермаркету АШАН у Житомирі, його розмір активів збільшиться на 15.7%, частка на ринку – на 32%, кількість споживачів – на 10%. Загальний економічний ефект від впровадження заходів удосконалення бізнес-комунікації для АШАН у Житомирі становить 115-225 млн грн. Цей ефект перевищує витрати на впровадження заходів у 1,15-2,25 разів, що свідчить про їхню високу економічну ефективність.

Конкретний результат розрахунку економічної ефективності впровадження заходів удосконалення бізнес-комунікації для АШАН у Житомирі залежить від конкретних заходів, які будуть реалізовані. Наприклад, якщо впровадження заходів буде спрямоване на підвищення лояльності клієнтів, то можна очікувати більшого збільшення обсягів продажів і рентабельності продажів. Якщо впровадження заходів буде спрямоване на підвищення ефективності маркетингових кампаній, то можна очікувати більшого зменшення витрат на рекламу.

Висновки до розділу 3

1. Таким чином, становлення сучасного комунікаційного менеджменту, засноване на використанні наукових досліджень та впровадженні його у бізнес як одного з найважливіших пріоритетів економіки. Особливу значимість комунікаційний менеджмент має у підвищенні конкурентоспроможності компаній в процесі їх інтеграції в світовий бізнес. Наразі передові форми і методи комунікаційного менеджменту використовуються в компаніях недостатньо. У потенційних технологічних підприємців, що значно ускладнює процес реалізації проектів, а також вимагають великих грошових і тимчасових витрат. Це є однією з причин технічного, технологічного та організаційно-управлінського відставання національної економіки від економіки розвинених країн та домінування сировинного експорту над інноваційним і високотехнологічним. Розвиток та активне впровадження комунікаційного менеджменту у повсякденну практику функціонування підприємницьких структур з метою забезпечення їх сталого розвитку є однією з головних завдань вітчизняної економіки і держави.

2. Впровадження заходів управління бізнес-комунікаціями може призвести до значного зростання розміру активів, частки на ринку та кількості споживачів гіпермаркету АШАН у Житомирі.

Конкретні цифри, звичайно, можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов та реалізації заходів. Однак, в цілому, впровадження ефективної системи управління бізнес-комунікаціями є важливим фактором для успішного розвитку будь-якої компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В суспільстві відбуваються політико-економічних зміни, які неухильно збільшують інтенсивність бізнес-процесів різного рівня, складовою яких є колосальні обсяги інформації, якими щодня обмінюються найрізноманітніші суб'єкти комунікацій. Комунікації пронизують всі сфери людської діяльності, включаючи економічну активність. Проблематика комунікаційної складової ефективності бізнесу наразі стає більш актуальною, а різні аспекти системи бізнес-комунікацій є предметом обговорення та наукового аналізу. Необхідно підкреслити, що впровадження бізнес-комунікацій в повсякденну підприємницьку практику викликано феноменом економічного змісту – можливістю максимізації доходів та отримання вигоди від комунікацій. Системна організація бізнес-комунікацій підприємницьких структур отримує розвиток в інформаційній політиці компаній і стає одним з ключових «м'яких» засобів підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Реалізація інформаційної політики, в частині розкриття інформації про діяльність компанії є одним з найбільш потужних інструментів отримання зовнішніх інвестицій. Важливо мати на меті, що пріоритетним інструментом побудови підприємницької діяльності стає формування системи ефективного управління бізнес-комунікаціями. Управління системою бізнес-комунікацій-це безперервний процес організації, планування та управління в області оперативного і стратегічного інформаційного поведінки підприємницьких одиниць, націлений на задоволення інформаційних потреб цільових груп і максимізацію доходів.

2. Економічний феномен комунікацій знайшов відображення у вигоді підприємця через пропозицію суспільству соціальної користі. В процесі дослідження структуровано підходи до походження бізнес-комунікацій в економіці: 1) інформаційний (здійснюється обмін інформацією між учасниками ринку); 2) інтерактивний (за допомогою комунікацій здійснюється взаємодія суб'єктів ринку в процесі їх кооперації); 3)

гносеологічний (учасник ринку виступає як суб'єкт і об'єкт соціокультурного пізнання); 4) аксіологічний (передбачає вивчення комунікацій у сфері економіки як процесу обміну цінностями); 5) семіотичний аспект (комунікація виступає як специфічна знакова система); 6) практичний (комунікації між суб'єктами економічних відносин розглядаються як засіб обміну результатами діяльності, здібностями, вміннями і навичками).

3. Розкриваючи сутність і соціально-економічний зміст бізнес-комунікацій, виходимо з таких припущень: а) поєднання у понятті бізнес-комунікація з одного боку, загальносоціологічної сутності процесу комунікацій, як системи відносин суб'єктів підприємництва в економіці, з іншого – специфіки бізнес-комунікацій, детермінованої їх цільової функцією максимізації доходів, як основного завдання бізнесу; б) визнання того, що комунікація – це процес, реалізований людьми та нерозривно пов'язаний з їх матеріальною та духовною діяльністю в межах єдиної цілісно існуючої реальності; в) розвиток бізнес-комунікацій обумовлено, з одного боку, їх діалектикою як специфічного системного явища, видовими особливостями які змінюються на сучасному етапі, а з іншого – тісним взаємозв'язком із зовнішніми факторами, умовами впливу на співвідношення основних елементів системи; г) бізнес-комунікації в економіці та суспільстві розглядаються як складне структурне утворення, як частина інфраструктури, яка дозволяє реалізувати активну функцію суб'єктів підприємницької діяльності.

4. Під бізнес-комунікаціями розуміємо систему відносин, які суб'єкти підприємництва встановлюють зі структурами та інститутами суспільства з метою максимізації доходів і досягнення конкурентних переваг. З позиції інституційного підходу суб'єктами даних відносин є фірми, організації, підприємства, які здійснюють господарську діяльність під власну повну майнову відповідальність та на власний ризик з метою максимізації доходів. Як об'єкти відносин системи бізнес-комунікацій розглядаються різні види цільових груп: громадські інститути, держава в особі органів державної влади й управління, засоби масової інформації, бізнес-спільнота: інвестори,

партнери, конкуренти, а також акціонери, менеджмент і співробітники організації, у відносинах з якими бізнес виробляє корпоративну інформаційну політику, для досягнення економічних і конкурентних переваг.

5. На певному етапі прогресу технологічного базису продуктивних сил суспільства і суспільного поділу праці бізнес-комунікації відокремлюються у самостійну галузь суспільного виробництва, виступаючи підставою, умовою для інтеграції різних відокремлених видів діяльності. До загальних ознак бізнес-комунікацій віднесено: використання їх як системи зв'язків або відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, в яких обов'язковими елементами є керуючий вплив і зворотний зв'язок; наявність оптимальних умов для передачі інформації, тобто засобів комунікацій; наявність в процесі комунікацій як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Специфіка бізнес-комунікацій проявляється в ряді ознак, обумовлених особливою природою інформації, як основи для комунікації. До них відносяться: нематеріальна природа комунікаційного ресурсу, збільшення вартості ресурсу в процесі його використання, невідчужуваність, необмеженість простором, малі витрати на тиражування і зростаюча корисність.

6. Типологія бізнес-комунікацій включає багатоваріантність угруповань за напрямками: за цілями, які переслідує комунікатор, місцем здійснення, джерела регулювання, засобів спілкування, цілям комунікації, кількості учасників, напрямом, терміном дії, предметом комунікації, за галузевою специфікою, призначенням інформації, структурою комунікаційної мережі тощо. До економічних комунікацій віднесено комунікації з метою задоволення економічних інтересів учасників підприємницької діяльності: відносини підприємницьких структур з інвесторами, фінансовими інститутами, клієнтами, постачальниками і споживачами. Соціальні комунікації характеризують взаємодію підприємницьких структур з соціальним оточенням: відносини з громадськими та екологічними організаціями, ЗМІ, асоціаціями та об'єднаннями підприємців. Політичні комунікації спрямовані на розвиток відносин підприємницьких структур з

муниципальними, регіональними і федеральними органами влади для підтримки балансу інтересів бізнесу і держави. Побудова комунікацій за даними рівнями взаємодії сприяє оптимальному використанню ресурсів підприємницьких структур і підвищенню їх конкурентоспроможності в навколишньому ринковому середовищі. Результати конструктивних взаємодій проявляються в соціальній відповідальності бізнесу, нормотворчості і трансформації суспільних інститутів.

7. Міжнародна практика розвитку цивілізованих форм взаємодій-суб'єктів підприємницької діяльності із зацікавленими сторонами, стимулювала появу і розвиток внутрішньофірмових і ринкових інститутів бізнес-комунікацій: корпоративного громадянства, корпоративної культури, корпоративного управління, корпоративної поведінки, корпоративної соціальної відповідальності, міжфірмових взаємодій, довіри тощо. Спостерігається прагнення великого підприємництва, як то є торгівельні мережі, впроваджувати в практику загальносвітові стандарти у сфері розкриття інформації, регламентації інформаційної політики, ґрунтуючись на вимогах міжнародного фондового ринку для залучення зарубіжних інвестицій. Провідну роль в ініціативах соціальної відповідальності відіграють держава, міжнародне ділове співтовариство і особиста зацікавленість власників і керівників, що обмежує обсяги корпоративних соціальних інвестицій. Соціальні стратегії компаній часто обмежуються внутрішніми інвестиціями, спрямованими на персонал та розвиток внутрішніх комунікацій, не проявляючи довгострокового системного характеру;

8. Формування дієвої ефективної системи бізнес-комунікацій підприємницьких структур вимагає комплексного підходу і цілісного розвитку в усіх напрямках комунікацій: з інвесторами, партнерами, акціонерами, співробітниками компанії, державними структурами, неурядовими організаціями, ЗМІ. У зв'язку з цим перспективним завданням бачиться доведення існуючих практик до світових стандартів і формування в уявленні світової спільноти стійкого сприйняття бізнесу як надійного і вигідного партнера. Вважаємо, що

тенденцією розвитку комунікаційних стратегій бізнесу, на зміну односторонньо спрямованим переконливим приходять стратегії досягнення згоди, тобто двосторонні контрольовані комунікаційні дії, в яких метою є регулювання конфлікту інтересів компанії і цільових аудиторій і управління подіями. У зв'язку з цим позитивні комунікаційні ефекти, як наслідок комунікаційних дій, проявляються в зниженні трансакційних витрат і нефінансових ризиків компанії. Запропоновано використовувати в управлінні системою бізнес-комунікацій програмно-цільовий метод і комплексний підхід на основі поєднання і раціонального ранжування комплексу інструментів і засобів комунікацій. На кожному етапі процесу управління ставляться і реалізуються певні завдання, які виступають вихідною базою для наступного етапу. Модель включає в себе оцінку динаміки ділового середовища, визначення місця і ролі підприємства в конкурентному середовищі. Така форма організації даних дозволить правильно розподілити пріоритети і обсяги роботи між блоками комунікаційної програми і організувати ефективні комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Khurramov A. Osobennosti ispol'zovaniya marketingovykh instrumentov v sotsial'nykh media. *Alatoo Academic Studies*, 2016. Т. 4. Vol.4. P. 61.
2. Kayumovich K. The capability of internet in sphere of tourism and services. *Polish science journal*, 2019. P. 160.
3. Tairova M., Giyazova N., Dustova A. Goal and objectives of integrated marketing communications. *Economics*, 2020. Vol.2. P. 5–7.
4. Shoimardonkulovich Y., Hamidovich R. Elaboration of regional strategies for the development and improvement of land and water in agriculture // *Academy*, 2020. Vol. 2(53).
5. Shoimardonkulovich Y. The importance of management in the field of service. *Issues of science and education*, 2020. Vol. 14 (98).
6. Arendsen R., Peters O., TerHedde M.J., Van Dijk J. (2014). Does e-government reduce the administrative burden on businesses?
7. An assessment of government and business systems usage in the Netherlands // *Gov. Inf. Q.* Vol. 31. No. 1. Pp. 160–169. DOI: 10.1016/j.giq.2013.09.002.
8. Ballard D.I., Roe R.A., Waller M.J., Clegg S.R. [Eds] Organizational temporality over time: Activity cycles as sources of entrainment. *Time in Organizational Research*. London: Routledge. 2008. P. 204–219.
9. Bevir M., Rhodes, R., Weller P. Traditions of governance: Interpreting the changing role of the public sector. *Public Adm.* 2003. Vol. 81. No. 1. Pp. 1–17. DOI: 10.1111/1467-9299.00334.
10. Bharosa N., Janssen M., Van Wijk, R. [et al]. Tapping into existing information flows: The transformation to compliance by design in government and business information exchange. *Gov. Inf. Q.* 2013. Vol. 30. No. 1. P. 9–18. DOI: 10.1016/j.giq.2012.08.006.
11. Boczkowsky P., Orlikowski W., Grant D., Hardy C., Oswick C., Putnam L. Organizational discourse and new media: A practice perspective. *The SAGE hand book of organizational discourse*. London: Sage Public. 2004. P. 359–378.

12. Burstein P. The impact of public opinion on public policy: A review and an agenda *Polit. Res. Q.* 2003. Vol. 56. No. 1. P. 29–40.
13. Castells M. *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society.* Oxford: Oxford Univ. Press. 2002
14. Dennis W.. Raising response rates in mail surveys of small business owners: Results of an experiment. *J. Small Bus. Manag.* 2003/ Vol. 41. No. 3. Pp. 278–295. DOI: 10.1111/1540-627X.00082.
15. Dutta-Bergman M. Community participation and internet use after Sept. 11: Complementarity in channel consumption. *J. Comput.-Mediat. Comm.* 2006. Vol. 11. No. 2. Pp. 469–484. DOI: 10.1111/j.1083-6101.2006.00022.x.
16. Dutta-Bergman M.. Complementarity in consumption of news types across traditional and new mediaю *J. Broadcast. Electron. Media.* 2004ю Vol. 48. P. 41–60. DOI: 10.1207/s15506878jobem4801_3.
17. Evans A., Campos A. Open government initiatives: Challenges of citizen participation. *J. Policy Anal. Manag.* 2013. Vol. 32. No. 1. P. 172–185.
18. Fakhoury R. Digital government isn't working in the developing world. *Here's why.* 2018. URL: <https://theconversation.com/digital-government-isn't-working-in-the-developing-world-heres-why-94737>.
19. Fulk J., De Sanctis G. Electronic communication and changing organizational forms. *Organ Sci.* 1995Vol. 6. No. 4. P. 337–349..
20. Karjaluoto H., Mustonen N., Ulkuniemi P. The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business and Industrial Marketing.* 2015. Vol. 30. No. 6. Pp. 703–710. DOI: 10.1108/JBIM-04-2013-0092.
21. Lapidoth A., Narayan P. Reliable communication under channel uncertainty. *IEEE Trans Inf Theory.* 1998. Vol. 44. No. 6. P. 2148–2177.
22. Leonard K. Van Scotter J. Pakdil F., Chamseddine N.J., Esatoglu E., Gumus M. [et al.]. Examining media effectiveness across cultures and national borders: A review and multilevel framework. *Int. J. of Cross Cult. Manag.* 2011. Vol. 11. No. 1. P. 83–103. DOI: 10.1177/1470595810389790.
23. Liddicoat, A. Communication as culturally contexted practice: A view from intercultural communication. *Australian Journal of Linguistics.* 2009. Vol.

29. No. 1. P 115–133. DOI: 10.1080/07268600802516400.

24. Macintosh A. Characterizing e-participation in policy-making // *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 2004. DOI: 10.1109/HICSS.2004.1265300.

25. March J., Simon H. *Organizations*. 2nd ed. Cambridge. Blackwell. MA. 1993.

26. Monge P., Kalman M., Watt J., Van Lear A. [Eds]. Sequentiality, simultaneity, and synchronicity in human communication. *Cycles and dynamic patterns in communication processes*. New York: Ablex. 1996. p. 71–92.

27. Moon J. The social responsibility of business and new governance. *Government and Opposition*. 2002. Vol. 37. No. 3. P 385–408. DOI: 10.1111/1477-7053.00106.

28. Morris A. The problem of information overload in business organisations: A review of the literature. *Int. J. Inf. Manage.* 2000. Vol. 20. No. 1. Pp. 17–28. DOI: 10.1016/S0268-4012(99)00051-1.

29. O’Neill P., Harsell, D.. How do business and government interact? Combining perspectives from economics, political science, public administration, and practitioners. *American Journal of Business Education*. 2014. Vol. 8. No. 2. P 161–168. DOI: 10.19030/ajbe.v8i2.9138.

30. Ramirez J., Dimmick J., Feaster J., Shu-Fang L. Revisiting interpersonal media competition. The gratification niches of instant messaging, e-mail, and the telephone. *Communic Res.* 3. 2008. Vol. 5(4), P. 529–547. DOI: 10.1177/0093650208315979.

31. Reinsch N., Lewis P. Communication apprehension as a determinant of channel preferences. *J. Bus. Commun.* 1984. Vol. 21. No. 3. P. 53– 61. DOI: 10.1177/002194368402100307.

32. Ruppel E., Burke T. Complementary channel use and the role of social competence. *J. Comput. Media Commun.* 2014. No. 20. P. 37–51. DOI: 10.1111/jcc4.12091.

33. Sanina A. [et al.] The effectiveness of communication channels in government and business communication. *Information Polity*. 2017. No. 22. P.

251–266. DOI: 10.3233/IP-170415.

34. Shrivastava S. Comprehensive modeling of communication barriers: A conceptual framework. *IUP J Soft Ski*. 2012Vol. 6. No. 3. P. 7–19.

35. Stephens K., Cho J., Ballard D. Simultaneity, sequentiality, and speed: Organizational messages about multi-task completion. *Hum. Commun. Res.* 2012Vol. 38. No. 1. p. 23–47. DOI: 10.1111/j.1468-2958.2011.01420.x.

36. Van den Boer Y., Arendsen R., Pieterse W. In search of information: Investigating source and channel choices in government and business service interactions. *Gov. Inf. Q.* 2016Vol. 33. P. 40–52.

37. Veldeman C., Van Praet E., Mechant P. Social media adoption in business-to-business: IT and industrial companies compared. *Int. J. Bus. Commun.* 2017Vol. 4. No. 3. Pp 1–23. DOI: 10.1177/2329488415572785.

38. Westmyer S., Cioccio R., Rubin R. Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *J. Commun.* 1998Vol. 48(3). P. 27–48. DOI: 10.1111/j.1460-2466.1998.tb02758.x.

ДОДАТКИ