

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 338. 34:004.7:339.92(477)

ЛАЩЕНОВА Анна Дмитрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Анна ЛАЩЕНОВА

Керівник роботи
Ірина КРАВЧУК
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Лащенко А. Д. Управління бізнес-комунікаціями в умовах ТОВ «ТРАШ». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-комунікаціями в ритейлі (на прикладі ТОВ «ТРАШ»). Обґрунтована необхідність формування інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями в мережевому ритейлі. Запропоновано організаційний алгоритм формування інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями на засадах розвитку діджитал-інфраструктури менеджменту бізнес-комунікацій в умовах ТОВ «ТРАШ».

Ключові слова: управління, бізнес-комунікації, організація ритейлу, ієрархія діджитал-інфраструктури, оптимізація процесів бізнес-комунікацій.

ABSTRACT

Lashchenova A.D. Management of business communications in the conditions of TRASH LLC. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management» – Polisky National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

The theoretical, methodical and practical aspects of managing business communications in retail were studied (on the example of TRASH LLC). The necessity of forming innovative mechanisms for managing business communications in chain retail was substantiated. An organizational algorithm for the formation of innovative business communications management mechanisms based on the development of the digital infrastructure of business communications management in the conditions of TRASH LLC is proposed.

Keywords: management, business communications, retail organization, hierarchy of digital infrastructure, optimization of business communications processes.

ЗМІСТ

ВСТУП		
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ	
1.1.	Бізнес-комунікації як об'єкт управління	
1.2.	Механізми управління бізнес-комунікаціями	
1.3.	Потенціал менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі	
	Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»	
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства	
2.2.	Оцінка стану розвитку бізнес-комунікацій	
2.3.	Організаційна підтримка управління бізнес-комунікаціями	
	Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3.	ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»	
3.1.	Розробка та впровадження організаційної моделі системного управління бізнес-комунікаціями	
3.2.	Формування діджитал-інфраструктури менеджменту бізнес-комунікацій	
	Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ		
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розробка й впровадження ефективних моделей управління бізнес-комунікаціями в організаціях сприяє підвищенню ефективності виконання функцій менеджменту, формуванню організаційного дизайну професійного комунікаційного середовища, в якому професійне комунікативне забезпечення делегування повноважень зумовлює підвищення якості управлінських процесів й формує інноваційну організаційну культуру. Інтеграція організаційної структури та високий ступінь адаптації технологій бізнес-комунікацій в ритейлі до умов локальних ринків та споживачів аргументують актуальність знаходження й впровадження інноваційних моделей бізнес-комунікацій в ритейлових системах. Основними проблемами управління бізнес-комунікаціями в ритейлі є технологічні трансформації організації торговельного процесу (потрібність адаптації до нових технологій та онлайн-продажів може бути викликом для традиційних роздрібних підприємств); висока конкуренція, що може призводити до тиску на ціни та маржі та стати викликом для бізнесів; низький рівень розвитку логістичного й транспортного забезпечення; нестабільність ринку праці та відсутність кваліфікованого персоналу.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам розвитку систем бізнес-комунікацій присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених Аді А. Саїда, С. Бреуса, М. Замроз, Дж. Лічарські, І. Першути, Є. Семченко, О. Тодорової, К. Шимчик, І. Якубенко, а питання комунікативного забезпечення менеджменту ритейлу досліджували В. Апопій, В. Гросула, В. Зеленська, Дж. Еванс, А. Кріє, Н. Смолякова. Ними структуровано чинники управління комунікаціями організації, сформовано концептуальні основи активізації контентної комунікаційної взаємодії в ритейлі. Спеціальних досліджень потребують питання інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування процесів формування й використання інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями та розробка пропозицій системного управління бізнес-комунікаціями на засадах діджиталізації. Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- здійснити теоретичне обґрунтування управління бізнес-комунікаціями та формуванні механізмів управління;
- структурувати чинники формування потенціалу менеджменту бізнес-комунікацій торговельного підприємства;
- дослідити сучасний стан управління бізнес-комунікаціями в ритейлі;
- здійснити оцінку стану розвитку бізнес-комунікацій як об'єкту менеджменту ритейлу;
- виявити особливості організаційних координацій в управлінні бізнес-комунікаціями;
- окреслити перспективи формування інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями в ритейлі;
- розробити організаційну модель системного управління бізнес-комунікаціями;
- сформувати алгоритм розвитку діджитал-інфраструктури менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління бізнес-комунікаціями в ритейлі в умовах ТОВ «ТРАШ». *Предметом дослідження* – сукупність теоретичних, методичних, практичних підходів до управління бізнес-комунікаціями в організаціях та ритейлі.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. На теоретичному рівні наукового дослідження застосовувалися: *діалектичний метод* та *метод системного аналізу* – для вивчення теоретичних аспектів управління бізнес-комунікаціями; *абстрактно-логічний метод* – для дослідження сутності

понятійно-категоріального апарату з досліджуваної теми, *метод узагальнення* – для формулювання висновків та рекомендацій. На емпіричному рівні дослідження для вивчення сучасного стану управління бізнес-комунікаціями в умовах ТОВ «ТРАШ» використовувалися *статистико-економічні методи*, зокрема методи *аналізу, синтезу, порівняння* тощо.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фахівців з досліджуваної проблематики, учбова література, періодичні видання, інформаційні ресурси світової мережі *Internet*.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності управління рітейлом, формуванні дизайну комунікаційного менеджменту та розробці процедур й операцій з управління бізнес-комунікаціями у вертикальному рітейловому ланцюгу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в матеріалах 1 міжнародної науково-практичної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», м. Полтава, 28 вересня 2023 р.; IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку», м. Житомир, 27 жовтня 2023 р.; II Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». м. Житомир, 5 грудня 2023 р.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в тезах доповіді обсягом 0,36 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основна частина роботи викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 6 таблиць та 8 рисунків. Структурно робота включає вступ, основну частину, яка містить три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1. Бізнес-комунікації як об'єкт управління.

Передача завдань і повноважень в менеджменті підприємств забезпечується бізнес-комунікаціями, канали передачі професійної інформації в яких відповідають організаційній структурі, мають вектори лінійно-функціональних зв'язків та забезпечують організаційну взаємодію в процесі вирішення поставлених персоналу завдань.

Прерогатива налагодження комунікацій між співробітниками залежить від менеджера. Менеджер, на думку Друкера П., – «обличчя, яке за допомогою своєї діяльності забезпечує компанії досягнення поставлених перед нею цілей» [1, с. 86; 2, с. 37]. Поняття «комунікація» та «менеджер» мають тісний зв'язок. Практично весь робочий час менеджер проходить у спілкуванні з іншими людьми, веденні переговорів, зв'язків з клієнтами по телефону і присутність на різноманітних зустрічах, це значить, перебування у безперервному процесі комунікації. Звідси випливає, що комунікації – одне з найважливіших процесів системи менеджменту будь якої організаційної структури.

Бізнес-комунікації це процес обміну інформацією та ідеями всередині організації, між різними організаціями або між організацією та її клієнтами, партнерами, постачальниками тощо. Сутність бізнес-комунікацій полягає в побудові ефективних зв'язків, передачі інформації та створенні сприятливого середовища для взаємодії [7, с. 36; 9, с. 54; 11, с. 18]. Прояв розвитку бізнес-комунікацій в організації вимірюється: їх ефективністю, яка підтримується чіткістю і зрозумілістю інформації для всіх сторін; орієнтацією на досягнення цілей при інформаційному забезпеченні прийняття рішень та вирішення проблем; взаємодією між членами команди та різними рівнями управління; відкритістю до зворотного зв'язку для поліпшення взаєморозуміння; побудовою ділових стосунків, що забезпечують етику й стандарти фірми й підтримують її

ділову репутацію; використання сучасних цифрових інструментів й технологій [4; 10; 12; 13; 26].

Бізнес-комунікації є об'єктами комунікативного менеджменту організації, який вбачається стратегічним підходом до управління комунікаціями в організації з метою досягнення її цілей. Основними принципами комунікативного менеджменту вбачаються: 1) стратегічність (розробка і впровадження комунікаційної стратегії, яка відповідає стратегії організації; 2) систематичність (планування і управління комунікаціями як системою, регулярна оцінка і корекція комунікаційних стратегій; 3) контекстуальність (врахування особливостей контексту, в якому діє організація з метою адаптації комунікаційних стратегій до змін у зовнішньому середовищі; 4) прозорість і відкритість (розкриття інформації про діяльність організації для зацікавлених сторін); 5) орієнтація на цільову аудиторію (аналіз потреб і очікувань різних груп зацікавлених сторін, адаптація комунікацій до специфіки різних аудиторій); 6) інтеграція (забезпечення взаємодії між комунікаційними інструментами та каналами, узгодження комунікаційних зусиль різних відділів та функціональних областей); 7) аналіз та вдосконалення (постійний моніторинг ефективності комунікаційних стратегій, аналіз результатів та впровадження корекційних заходів) [1, с.27; 4; 7; 9; 10; 11, с.170; 33].

Для ефективного управління комунікаціями в організаціях необхідні комунікативні компетентності персоналу, які фіксуються в посадових інструкціях, зокрема,

Ці компетенції включають в себе ряд навичок та вмінь, які дозволяють співробітникам ефективно спілкуватися і взаємодіяти як всередині команди, так і з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Основні комунікативні компетентності включають: здатність працювати в команді, сприяючи ефективній комунікації між членами групи; вміння використовувати інструменти електронної комунікації та інші технології для ефективного обміну інформацією; здатність до навчання; вміння слухати й професійно оцінювати передавану інформацію.

1.2. Механізми управління бізнес-комунікаціями.

Механізми управління бізнес-комунікаціями формуються в системі менеджменту організації з метою удосконалення професійного інформаційно-комунікативного забезпечення управлінських технологій та зумовлюють координацію постійної оптимізації та інноватизації системи комунікаційного менеджменту. Особливістю формування механізмів управління бізнес-комунікаціями є процедури їх «вбудовування» у механізми менеджменту, що реалізуються за допомогою функцій управління – планування, організації взаємодії, мотивації, контролю.

Натепер дослідниками вивчаються механізми управління бізнес-комунікаціями, основними аспектами формування яких є ступінь розвиненості комунікаційного менеджменту організацій, рівень адаптованості операцій комунікаційних технологій до організаційних систем координації делегування повноважень й відповідальності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація механізмів управління бізнес-комунікаціями в менеджменті організації

Механізм управління	Функції менеджменту	Інструменти	Методи координації
Функціональних комунікацій	Планування, організація взаємодії, контроль	Розробка форм організаційних документів з урахуванням векторів їх «руху» по лінійно-функціональним рівням організації	Організаційного контролю, функціонально-економічні
Локальних комунікацій	організація взаємодії, мотивація, контроль	Розробка критеріїв якості з оформлення документів та таймінгу щодо їх подання	Організаційного контролю, функціонального контролю
Бізнес-комунікацій персоналу	Організація взаємодії, мотивація, контроль	Розробка алгоритмів бізнес-комунікацій між рівнями та посадами, у т.ч., системи презентаційної візуалізації	Соціально-економічний, організаційного контролю, індивідуального контролю

Діджитал-комунікацій	Планування, організація взаємодії, мотивація, контроль	Формування та впровадження системи вимірювання компетентностей персоналу, організація навчання з підвищення цифрової грамотності	Організаційний контроль, соціально-економічна стимуляційна мотивація
----------------------	--	--	--

Джерело: сформовано на основі [7, с. 26; 11, с.172; 17, с. 61; 21; 30].

Для координації формуванням механізмів управління бізнес-комунікаціями лінійні й функціональні керівники мають орієнтуватися на сучасні тренди інноваційного управління, постійне удосконалення існуючих механізмів бізнес-комунікацій та систем їх імплементації в організаційний дизайн фірми, для чого необхідно розробляти внутрішньо комунікативні стратегії, системи зворотного зв'язку (з урахуванням можливостей внесення коректив на основі аналізу інформації), алгоритми використання інструментів моніторингу для визначення ефективності комунікаційних стратегій.

Аналіз результатів та впровадження коректив для подальшого вдосконалення системи управління бізнес-комунікаціями, використання інструментів моніторингу для визначення ефективності комунікаційних стратегій, розроблення планів кризового менеджменту для вчасної та ефективної реакції на негативні ситуації є інструментами комунікаційних механізмів, які постійно удосконалюються. Відповідно, постійному удосконаленню підлягають й компетентні операції персоналу з реалізації функцій комунікаційного менеджменту.

До основних компетентностей суб'єктів комунікаційного менеджменту слід відносити вміння спілкуватися та взаємодіяти з різними людьми та групами; здатність використання різних інструментів електронної комунікації, соціальних мереж та інших технологій; навички організації ефективних комунікаційних заходів, таких як прес-конференції, тренінги, виставки тощо; спроможність працювати в команді; здатність ефективно комунікувати в умовах стресу та невизначеності. Особливою компетентністю комунікативного менеджера є креативність, яка сприяє творчому підходу до процесу та знаходженню нестандартних рішень.

1.3. Потенціал менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі.

Фіксація в організаційних документах результатів реалізації комунікативної стратегії є передумовою накопичення інформації про механізми, способи і методи управління бізнес-комунікаціями та основою для подальшого удосконалення системи комунікативного менеджменту, в результаті чого формується потенціал менеджменту бізнес-комунікацій. Потенціал менеджменту бізнес-комунікацій визначається здатністю керуючої системи організації забезпечувати взаємодію із стейкхолдерами, ефективно передавати інформацію та будувати відносини на засадах використання інноваційних технологій планування, організації, мотивації і контролю в процесі комунікативної підтримки бізнесу організації [1, с.76].

Потенціал менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі (у роздрібній торгівлі) формується з використанням технологій маркетингових комунікацій. Оскільки в ритейлі продаж товарів і послуг здійснюється безпосередньо кінцевим споживачам, формат дизайну бізнес-комунікацій розробляється з урахуванням комунікаційних потреб учасників (постачальників), а управління бізнес-комунікаціями здійснюється на адміністративному рівні ритейлової організації з використанням сучасних інструментів «мотивації маркетингової комунікативної активності», стимулювання стейкхолдерів до формування баз баних й комунікаційного середовища маркетингу конкретної фірми (рис. 1.1.) [5, с. 79; 6; 7, с. 64; 9, с. 96; 11].



Рис. 1.1. Об'єкти управління бізнес-комунікаціями в ритейлі.

Джерело: [5, с. 34; 7, с. 82; 1; 19, с. 111].

Сучасний сучасний ринок ритейла змінюється під впливом факторів: «формування «нового покупця», який є «підключеним», поінформованим та здатним змінювати свої переваги з використанням великої кількості пошукових каналів, діє за принципом «Try before you buy»); експоненційного розвитку нових технологій (інтенсивне розширення зони інтернет-покриття, популяризація використання мобільних додатків, використання хмарних технологій, удосконалення методів аналізу та обробки даних тощо); активного виходу на ринок ритейлу нових учасників, які складають потужну конкуренцію класичному ритейлу (маркет-плейси, розвиток e-commerce, рух виробника в напрямку до клієнта) [5, с. 26].

Оскільки технологія ритейлу охоплює використання інформаційних та комунікаційних технологій для поліпшення всіх аспектів торгівлі, від управління запасами та ланцюгом постачання до взаємодії з клієнтами та маркетингу, основними аспектами формування потенціалу менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі є: онлайн-торгівля, системи управління запасами (Inventory Management Systems) (RFID (Radio-Frequency Identification) – дозволяє відстежувати рух товарів в реальному часі, полегшуючи інвентаризацію та управління запасами), аналітика та Big Data (використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, що дозволяє компаніям робити більш обґрунтовані рішення щодо запасів, ціноутворення та маркетингу), IoT (Internet of Things) (застосування IoT в торгівлі для відстеження товарів, покращення взаємодії з клієнтами, а також для покращення управління та ефективності магазинів, використання AI та машинне навчання для персоналізації обслуговування клієнтів, прогнозування попиту та оптимізації бізнес-процесі [6; 8; 11; 12; 15; 22].

Структуроформуючими принципами потенціалу менеджменту бізнес-комунікацій у ритейлі є: автоматизація процесів, клієнтський сервіс та взаємодія, аналітика та безпека даних, інновації та нові технології, гнучкість та швидкість реагування, що допомагає підприємствам ефективніше конкурувати, привертати клієнтів та оптимізувати внутрішні операції.

Висновки до розділу 1.

Ефективна бізнес-комунікація грає важливу роль у взаємодії з клієнтами, управлінні персоналом та партнерами, забезпечуючи взаєморозуміння, сприяючи спільній роботі та сприяючи досягненню стратегічних цілей. Механізми управління бізнес-комунікаціями сприяють ефективному обміну інформацією всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами, вони можуть варіюватися в залежності від конкретних умов і потреб конкретної організації.

Потенціал менеджменту бізнес-комунікацій у ритейлі зумовлює інформаційно-комунікативне забезпечення роздрібною торгівлі (ритейлу) та визначається набором технологій, процесів і інструментів, які дозволяють оптимізувати управління та покращити ділові результати у сфері продажів.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Для оцінки системи управління бізнес-комунікаціями в ритейлі проаналізуємо цей процес на прикладі ТОВ «ТРАШ», яке створено у 2016 р., основний вид діяльності – за КВЕД 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. В організаційній структурі ТОВ «ТРАШ» виділяються материнська структура й мережа магазинів на території України (Додаток А, рис. 2.1). Управління ритейлом ТОВ «ТРАШ» забезпечують 7 функціональних офісів, які є підрозділами материнської структури та 88 продовольчих магазинів.

В результаті організаційно-економічного аналізу мережі «ТРАШ» виявлено, що у період 2020-2022 рр. відбулося зростання торгового обороту мережі на 65, 41 %, що складає 2,5 млрд грн. (Додаток А, рис. 2.2). Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, засвідчують про спроможність підприємства погашати короткотермінову кредиторську заборгованість (при цьому важливу роль відіграє й ефект масштабу мережі – розрахунок здійснюється в межах мережі, а не окремих магазинів). Для детального аналізу ланцюгів бізнес-комунікацій в мережі «ТРАШ» обрано магазин цієї мережі, що знаходиться у м. Бердичіві, аналіз показників розвитку якого засвідчує про позитивну динаміку торгового обороту та обсягів реалізації товарів. Темп приросту обсягів реалізації товарів магазину у 2022 р. становив 4, 9 % порівняно з 2020 р. (Додаток А, табл. 2.2, 2.3).

Організаційний дизайн материнської структури ритейлу «ТРАШ» є типовим для корпоративної форми організації бізнесу з територіально-розгалуженим сегментом здійснення координації бізнесу (рис. 2.1.). Використання ключових функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) здійснюється за принципом ієрархічної структурно-

технологічної сегментації та функціонального управління бізнес-комунікаціями.

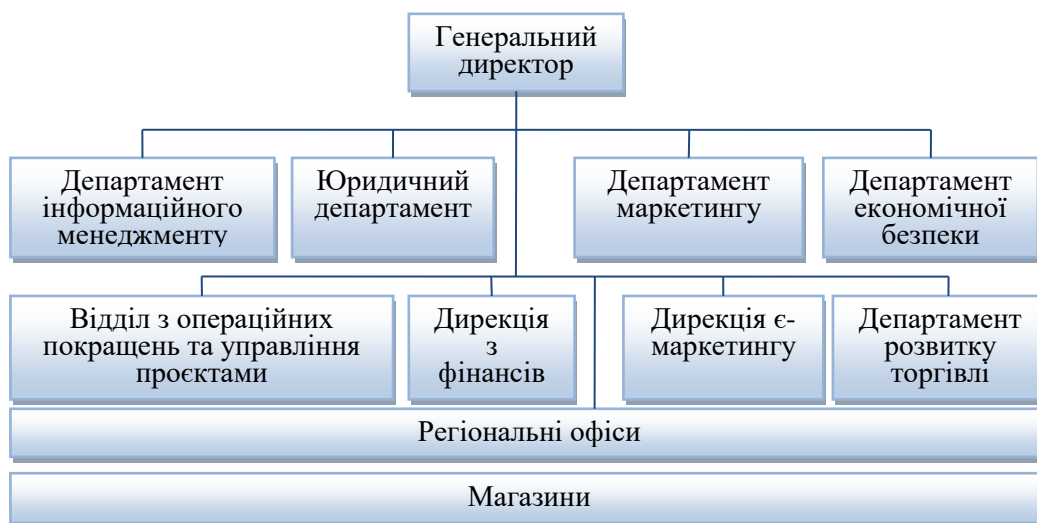


Рис. 2.1. Організаційний дизайн материнської структури ритейлу «ТРАШ».

Джерело: побудовано на основі [25; 36].

Функції менеджменту, які використовуються в управлінні ритейлом «ТРАШ», корелюють із завданнями, що вирішуються в межах повноважень підрозділів, відповідальних за організаційний дизайн бізнес-комунікацій (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Матриця координації завдань в управлінні бізнес-комунікаціями в ритейлі «ТРАШ»

Підрозділи	Функції менеджменту	Завдання
Департамент інформаційного менеджменту	Планування, адміністративний контроль	Розробка дизайну БК
Дирекція з фінансів	Функціональне забезпечення	Обґрунтування й ресурсне підтримання потенціалу БК
Відділ з операційних покращень та управління проектами	Організаційне забезпечення, операційний контроль	Розробка інноваційних рішень
Департамент маркетингу	Адміністрування бізнес-процесів, операційний ринковий контроль	Підтримка якості бізнес-процесів
Дирекція е-маркетингу	Інформаційна підтримка процесів	Створення унікальної діджитал-мережі ритейлу
Департамент розвитку торгівлі	Адміністрування операційної діяльності	Розробка операцій, організація інновацій
Функціональні офіси	Організація операційної діяльності	Забезпечення досягнення відповідності дизайну БК
Магазини	Реалізація операційної діяльності	Підтримка системи БК в операційній діяльності

Джерело: сформовано за [25; 36; 37].

2.2. Оцінка стану розвитку бізнес-комунікацій

Для оцінки стану розвитку бізнес-комунікацій у ритейлі «ТРАШ» використано методику RAM (Responsibility assignment matrix), за якою оцінюються бізнес-функції мережі, як основні чинники проектування бізнес-комунікацій. Задля аналізу бізнес-процесів було проведено моніторинг звітності ТОВ «ТРАШ» із системи управління якістю (наявні настанови та процедури з менеджменту якості, посадові інструкції) [32; 35; 36;]. У ході проведеного дослідження здійснено оцінювання результативності організаційно-управлінської діяльності досліджуваних бізнес-процесів ритейлу «ТРАШ» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Оцінка результативності організаційно-управлінської діяльності досліджуваних бізнес-процесів ритейлу «ТРАШ» у розрізі етапів життєвого циклу (за методикою А. Козоріза)

Показники	Формула для розрахунку показника	Норматив (експертний)	Розрахунок показників результативності для наступного етапу життєвого циклу бізнесу ритейлу (прогноз)		
			ритейл	Функт. офіси	магазини
Коефіцієнт делегування повноважень (<i>Кдлпо</i>)	Кількість функцій відповідального за процес / кількість функцій виконавців процесу	0,5-0,8	71/77=0,92	91/71=1,32	113/58=1,95
Коеф. дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес (<i>Кдобп</i>)	Кількість відповідальних за процес/загальна кількість процесів	1,0-1,5	71/43=1,65	94/43=0,19	113/43=2,63
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів (<i>Кдбп</i>)	Кількість дубльованих процесів/заг. кількість процесів	0,7-0,8	29/43=0,67	51/43=1,19	70/43=1,63
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів (<i>Кпрбп</i>)	Кількість паралельних процесів/загальна кількість процесів	0,2-0,3	23/43=0,53	18/43=0,42	12/43=0,28
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів (<i>Кпсбп</i>)	Кількість послідовних процесів/загальна кількість процесів	0,4-0,5	20/43=0,46	25/43=0,58	31/43=0,72
Коефіцієнт актуалізації (<i>Какт</i>)	Кількість необхідних бізнес-процесів/загальна кількість процесів	0,9-1,0	26/43=0,60	31/43=0,72	38/43=0,88

Джерело: розраховано автором.

Визначені показники результативності досліджуваних бізнес-процесів структурних елементів ритейлу «ТРАШ» зіставлено із їх рейтинговими показниками та визначено, що результативність ранжується за трьома рівнями (низький, високий, середній) (Додаток Б, табл. 2.1).

Оскільки функціонал бізнес-процесів є результатом управлінських рішень та делегованих повноважень, констатуємо, що в ритейлі «ТРАШ» рейтинг бізнес-комунікацій у певній мірі відповідає ієрархічному рівню елементів дизайну, зокрема, високий – у материнській структурі, середній – у функціональних офісах, низький – у магазинах мережі (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Рейтинг бізнес-комунікацій ритейлу «ТРАШ» за рівнем результативності бізнес-операцій

Показник	Рейтинг		
	низький	середній	високий
Сума балів	≥ 35	$< 35 - > 65$	≤ 65

2.3. Організаційна підтримка управління бізнес-комунікаціями

Організаційна підтримка управління бізнес-комунікаціями ритейту «ТРАШ» здійснювалася на основі оцінки ефективності структури, процесів і ресурсів, які забезпечують функціонування організації, зокрема, алгоритму аналізу організаційного забезпечення бізнес-комунікацій: 1) збір інформації про структуру (дизайн) ритейлу; 2) оцінка кількості та якості персоналу; 3) вивчення процесів та процедур; 3) аналіз структури (оцінка організаційної структури та її відповідності меті організації, визначення ієрархії та ланцюга делегування повноважень; аналіз розподілу функцій та обов'язків між підрозділами, оцінка кадрових ресурсів; 4) аналіз процесів і процедур (визначення ключових бізнес-процесів та їх ефективності; 5) оцінка якості інформаційного обміну в організації із врахуванням наявності та якості процедур і правил; оцінка фінансового забезпечення (фінансової стабільності та можливості

фінансування, вивчення бюджетних аспектів та ефективності використання ресурсів).

Особливістю організаційної підтримки бізнес-комунікацій в ритейлі «ТРАШ» є використання сегментарного комплексу делегування повноважень, що передбачає встановлення чіткого розмежування зворотного зв'язку в системі ритейлових комунікацій (табл. 2.4.). В результаті дослідження з'ясовано, що кадрові ресурси й компетентності персоналу є ключовими в підтриманні якості бізнес-комунікацій організаційного забезпечення ритейлу.

Таблиця 2.4.

**Сегментарний комплекс делегування повноважень
в ритейлі «ТРАШ»**

Ознака суб'єкта делегування	Підхід до делегування	Підходи до організації робочих завдань	Сегменти (блоки) функціональної відповідальності
Класичний ритейл	Функціональне делегування	Забезпечення ефективної комунікації та координації	Сегмент безконфліктності
Інтегрований ритейл	Територіальне делегування (функціональними офісами)	Конкретизація функціональних областей	Сегмент інтегрованих рішень
Розмежування сегментів із чітким визначенням їх характеристик	Делегування відповідальності	Орієнтація на компетентності	Загальний мотиваційний результат в ритейлі
Чітка визначеність сегментів	Використання групової динаміки	Орієнтація на сегментні компетентності	Ієрархічна відповідальність
Спеціалізована відповідальність	Процесне делегування із переходом в трансформацію системи	Функціональне таргетування із фіксацією спеціалізованого контенту	Функціональна відповідальність
Рівень самостійності сегменту в управлінні завданнями	Клієнтське делегування	Орієнтир на споживачів	Аналіз бази даних
Керівництво на рівні сегментів	Координація діяльності на рівні функціональних завдань	Фіксація за посадами виконання планів, процесів, функціональних схем	Процесна організація
Забезпечення гармонійної роботи організації	Стратегічне делегування	Системний розподіл із зворотнім зв'язком	Моніторинг і контроль повноважень

Джерело: сформовано на основі власних авторських досліджень.

Для досягнення ефекту підвищення якості бізнес-комунікацій в ритейлі «ТРАШ» використовується організаційний інжиніринг, що передбачає

кардинальне перетворення структури, процесів і систем для досягнення покращень у її результативності та конкурентоспроможності. Процеси організаційного інжинірингу відбуваються в результаті моніторингу і аналізу поточних стратегій, а рішення щодо змін приймаються на стадії вибору стратегічних альтернатив у проектуванні наступного бізнес-циклу (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Критерії вибору стратегії для проведення реінжинірингу бізнес-процесів в ритейлі «ТРАШ»

Критерії	Види підприємств оптової торгівлі			
	малі спеціалізовані	середні універсальні	великі спеціалізовані	універсальні сервісні комплекси
Зона діяльності	Адміністративний район	Адміністративний район / область	Регіон/мезорайон, область	Мезорайон, область
Складська площа	До 500 м ²	До 2000 м ²	Від 2000 до 5000 м ²	Більше 5000 м ²
Чисельність персоналу	До 50 осіб	До 250 осіб	Більше 250 осіб	Більше 250 осіб
Характер виконуваних функцій	Комерційний	Комерційний	Комерційний	Комерційний, консалтинговий, виставковий
Вартість основних засобів	Більше 100 тис. грн	Більше 500 тис. грн	Більше 5 000 тис. грн	Більше 10 000 тис. грн
Обсяг комерційного доходу	менше 2 млн євро	менше 5 млн євро	більше 5 млн євро	більше 5 млн євро
Специфіка торговельного асортименту	Вузько-спеціалізований	Універсальний	Спеціалізований	Універсальний
Супутні послуги	Відсутні	Відсутні	Надаються	Надаються
Комплекс послуг після-продажного обслуговування	Відсутній	Відсутній	Надається	Надається
Цільовий ринок	Представники малого бізнесу	Представники малого та середнього бізнесу	Представники малого та середнього бізнесу	Всі учасники ринку
Рівень цін	Середній	Середній	Низький	Середній і нижче середнього
Стратегії реінжинірингу бізнес-процесів	Фокусування	Домінування за витратами	Домінування за витратами	Інтеграції

Джерело: [26].

Реінжиніринг в мережі «ТРАШ» здійснюється на засадах принципів: визначення стратегічних цілей і завдань, клієнтської орієнтованості, сфокусованості на задоволенні потреб клієнтів та споживачів, проведення

кардинальних та системних змін у структурі, процесах та технологіях організації, зниження витрат (скорочення зайвих етапів, затрат та надмірних ресурсів у бізнес-процесах), інтеграції технологій (використання інновацій та передових технологій для підтримки оптимізованих бізнес-процесів). Організаційний реінжиніринг може включати в себе перегляд структури компанії, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій та зміни корпоративної культури. Цей підхід спрямований на вдосконалення продуктивності та ефективності організації з метою відповіді на зміни в економічному середовищі та вимогах ринку.

В локальних магазинах мережі «ТРАШ» реінжиніринг здійснюється шляхом делегування повноважень з материнської структури згідно з функціональними областями, такими як продажі, маркетинг, логістика тощо. Керівники магазинів можуть делегувати відповідальність за певні аспекти магазинного бізнесу, наприклад, управління персоналом або розподіл товарів. Вони оцінюють відповідність кількості та якості персоналу потребам організації, можуть враховувати можливості розвитку кадрового потенціалу. В результаті реалізації інжинірингу керівники магазинів формують звіти (заповнюють інтерактивні форми контролю), а програмне забезпечення дозволяє відобразити результати аналізу у вигляді діаграм. При цьому, база показників може формуватися за аналогією big-data.

В результаті організаційного реінжинірингу формується потенціал економічного реінжинірингу, головна мета якого – забезпечення максимальної ефективності та конкурентоспроможності ритейлу шляхом переосмислення та оптимізації його економічних процесів, підвищення ефективності витрат, фокусування на стратегічних напрямках, що дозволяє пристосовуватися до змін в економічному середовищі та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність ритейлу.

Висновки до розділу 2

Система управління бізнес-комунікаціями в ритейлі «ТРАШ» забезпечується в організаційній структурі, зокрема – в материнській структурі,

функціональних офісах та мережі магазинів. Рейтинг бізнес-комунікацій ритейлу відповідає ієрархічному рівню елементів дизайну, зокрема, високий – у материнській структурі, середній – у функціональних офісах, низький – у магазинах мережі. Організаційна підтримка управління бізнес-комунікаціями ритейту «ТРАШ» здійснювалася на основі оцінки ефективності структури, процесів і ресурсів, які забезпечують функціонування організації, зокрема, алгоритму аналізу організаційного забезпечення бізнес-комунікацій. Для досягнення ефекту підвищення якості бізнес-комунікацій в ритейлі «ТРАШ» використовується організаційний реінжиніринг, в результаті якого стратегічні орієнтири розвитку фокусуються на забезпеченні максимальної ефективності та конкурентоспроможності ритейлу.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»

3.1. Розробка та впровадження організаційної моделі системного управління бізнес-комунікаціями.

Організаційна модель системного управління бізнес-комунікаціями, яку доцільно розробляти й впроваджувати в ритейлі «ТРАШ», є структурною схемою, яка визначає ключові елементи та зв'язки в процесі взаємодії та управління комунікаціями у всій вертикальній мережі ритейлу. Така модель допомагає покращити якість комунікацій в бізнес-середовищі та забезпечити ефективність в обміні інформацією всередині та за межами компанії. Важливо враховувати, що елементи моделі можуть відрізнятися залежно від статусу реципієнтів комунікацій та конкретних завдань, на реалізацію яких спрямовано її впровадження. В ритейті «ТРАШ» пропонується впровадження комплексної моделі управління бізнес-комунікаціями, що використовується в закордонних ритейлових мережах для позиціонування ризиків у торговельній діяльності з метою їх превенції (рис. 3.1.).

З метою превенції ризиків бізнес-комунікацій необхідно формувати організаційні стандарти комунікацій, запроваджувати систему внутрішнього аудиту, та аналіз комунікаційних процесів на засадах їх моніторингу та звітності. Моніторинг ефективності комунікацій забезпечує систематичний аналіз результатів комунікаційних процесів для виявлення проблем та недоліків, створення механізмів для сповіщення про проблеми та неполадки в комунікаціях. На основі цих даних формується механізм кризового управління, що передбачає готовність до кризових ситуацій та розробку стратегій комунікації в умовах кризи. Проведення сценаріїв кризових ситуацій для підготовки персоналу до ефективного реагування забезпечує створення механізмів зворотного зв'язку, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, особливо на низовому рівні координації ритейлової технології.

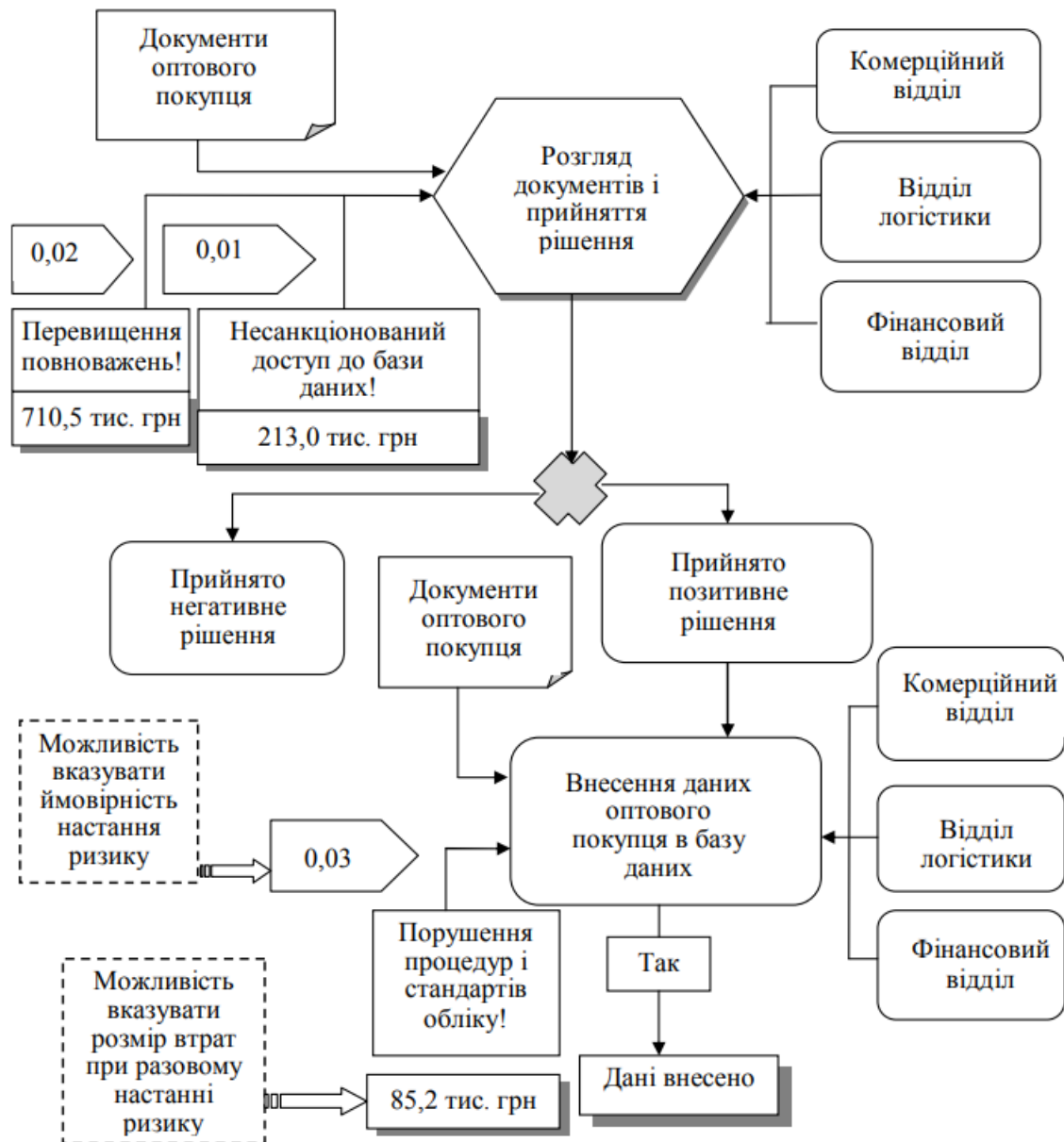


Рис. 3.1. Комплексна модель управління бізнес-комунікаціями, орієнтована на превенцію ризиків.

Джерело:

З метою комплексної оцінки альтернативних програм реінжинірингу в ритейлі «ТРАШ» пропонується використовувати «4К» (модель чотирьох кроків). Мета цієї оцінки полягає у визначенні інтегрованого коефіцієнта, нормативна величина якого задається з урахуванням особливостей розвитку ритейлу, що розрховується на основі сукупності результатів оцінювання 1) зовнішніх бізнес-процесів за фінансовими ризиками; 2) зовнішніх бізнес-процесів за комерційними ризиками; 3) внутрішніх бізнес-процесів за

фінансовими ризиками; 4) внутрішніх бізнес-процесів за маркетинговими ризиками (Додаток В, таблиця 3.1). У ритейлі «ТРАШ» найвищий показник комплексної оцінки – 2, 39 бали отримала перша альтернативна програма реїнженірингу (РБП1). Вона передбачає план дій щодо удосконалення внутрішніх комунікацій взаємодії між різними рівнями управління в організації, збирання інформації з використанням засобі спільної роботи та проектного управління (платформи, що полегшують спільну роботу). вимірювання ефективності комунікаційних стратегій, впровадження засобів вимірювання та звітності для оцінки успішності комунікацій.

3.2. Формування діджитал-інфраструктури менеджменту бізнес-комунікацій.

Організація формування діджитал-інфраструктури (digital infrastructure) ритейлу «ТРАШ» здійснюється у материнській структурі мережі шляхом розробки і реалізації комплексу операцій системної взаємодії технологічних елементів, ресурсів та сервісів, що використовуються для підтримки та забезпечення функціонування цифрового середовища. Ця інфраструктура створює основу для розвитку та розповсюдження цифрових технологій, об'єднує різні компоненти та системи для забезпечення ефективної обробки даних, зв'язку та інших цифрових процесів. Основні елементи діджитал-інфраструктури включають мережеві з'єднання (широкопasmовий інтернет, мережеві інфраструктури та технології забезпечення доступу до мережі), обчислювальнау потужність (сервери, хмарні обчислення та інші обчислювальні ресурси для обробки та аналізу даних), системи зберігання даних (сховища даних, системи управління базами даних та інші засоби для зберігання та доступу до інформації), технічні рішення для забезпечення комунікації між різними пунктами, включаючи VoIP (технологія передачі сенсорних даних фізичних об'єктів – зчитувачів, фотопом'ять, трансформатори мереж).

Обслуговування техніко-технологічних систем діджитал-інфраструктури в ритейлі «ТРАШ» передано на аутсорсинг. Щодо підтримки систем внутрішніх бізнес-комунікацій необхідно: формувати команди, яка має практичний досвід управління бізнес-процесами в мережі; мотивувати співробітників за якісні результати роботи; забезпечити розробку й підтримку аналізу процесів, даних, статистики та факторів впливу на бізнес-процеси для ефективних управлінських рішень. Для оптимізації комунікацій в ритейлі доцільно забезпечити їх діагностування, що дозволить ідентифікувати поточний стан взаємодії між співробітниками, лідерами та різними рівнями управління, оцінити ефективність комунікаційних процесів, ідентифікувати проблеми, оптимізувати процеси, сприяти збереженню талановитого персоналу та інноваціям і творчості.

Пропонується карта діагностування систем комунікацій, процедурні технології наповнення змісту якої можуть стати основою для розробки програмного забезпечення оптимізації бізнес-процесів (рис. 3.2.).

Параметри оцінювання (якісні)	Частки у загальній кількості досліджених підприємств, %			
	Незад.	Задов.	Добре	Відм.
1. Орієнтація системи комунікацій на задоволення внутрішніх та зовнішніх інформаційних потреб				
2. Джерела надходження зовнішньої інформації				
3. Спосіб введення внутрішньої первинної інформації до бази даних				
4. Відповідність управлінської звітності підприємства його інформаційним потребам				
5. Обсяг доступної оперативної інформації				
6. Рівень проблем, що виникають в процесі обміну інформацією				
7. Залежність прийняття рішень від отриманої інформації				
8. Спосіб подання керівництву стратегічної інформації				
9. Відповідність існуючої системи комунікації потребам зростання підприємства				
10. Рівень існуючої системи підвищення кваліфікації				
11. Очікувані результати подальшого вдосконалення системи комунікацій				
12. Ступінь ефективності виробничих нарад				
13. Рівень автоматизації управлінських процесів				
14. Наявність та ступінь використання програмного забезпечення				
15. Рівень забезпечення обчислювальною технікою				
16. Рівень автоматизації внутрішнього документообігу				
17. Рівень інформаційного навантаження персоналу				
18. Рівень конфліктності в колективі				
19. Рівень передачі інформації в первинному вигляді				
20. Швидкість передачі інформації				
21. Рівень передачі спотвореної інформації				
22. Кількість ланцюгів в комунікаційному процесі				
Усереднена оцінка				

Рис. 3.2. Карта діагностування систем комунікацій в ритейлі «ТРАШ».

Висновки до розділу 3

В ритейті «ТРАШ» пропонується впровадження комплексної моделі управління бізнес-комунікаціями на засадах використання системних принципів управління бізнес-комунікаціями. Для превенції ризиків бізнес-комунікацій формуються організаційні стандарти комунікацій, запроваджується система внутрішнього аудиту та аналізу комунікаційних процесів на засадах їх моніторингу та звітності. Для оптимізації процесів комунікацій в ритейлі доцільно використовувати модель «4К», що дозволить ідентифікувати поточний стан взаємодії персоналу на різних рівнях управління та здійснювати оцінку ефективності комунікаційних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Бізнес-комунікації забезпечують передачу завдань і повноважень в менеджменті підприємств, їх вектори відповідають організаційній структурі та забезпечуються лінійно-функціональними зв'язками організаційної взаємодії.
2. Основними чинниками формування потенціалу менеджменту бізнес-комунікацій торговельного підприємства є побудова ефективних зв'язків, передача інформації та створення сприятливого середовища для взаємодії, яка підтримується чіткістю і зрозумілістю інформації для всіх сторін; орієнтацією на досягнення цілей при інформаційному забезпеченні прийняття рішень та вирішення проблем.
3. В результаті організаційно-економічного аналізу мережі «ТРАШ» виявлено зростання торгового обороту мережі на 65, 41 %, що складає 2,5 млрд грн., спроможність підприємства погашати короткотермінову кредиторську заборгованість (при цьому важливу роль відіграє й ефект масштабу мережі – розрахунок здійснюється в межах мережі, а не окремих магазинів), а в магазині мережі аналіз показників розвитку засвідчує про позитивну динаміку торгового обороту та обсягів реалізації товарів.).
4. Розвиток бізнес-комунікацій, як об'єкту менеджменту ритейлу «ТРАШ» тотожний у проявах з функціоналом бізнес-процесів, є результатом управлінських рішень та делегованих повноважень, відповідає ієрархічним рівням елементів структурного дизайну, а сегментарний комплекс делегування повноважень, що передбачає встановлення чіткого розмежування зворотного зв'язку в системі ритейлових комунікацій забезпечує системність бізнес-комунікаційних зв'язків.
5. Реінжиніринг в мережі «ТРАШ» здійснюється на засадах принципів: визначення стратегічних цілей і завдань, клієнтської орієнтованості, сфокусованості на задоволенні потреб клієнтів та споживачів, проведення кардинальних та системних змін у структурі, процесах та технологіях організації, зниження витрат (скорочення зайвих етапів, затрат та надмірних

ресурсів у бізнес-процесах), інтеграції технологій (використання інновацій та передових технологій для підтримки оптимізованих бізнес-процесів).

6. До особливостей організаційних координацій в управлінні бізнес-комунікаціями ритейлу «ТРАШ» віднесено можливість керівників магазинів делегувати відповідальність за певні аспекти локального бізнесу, зокрема, управління персоналом, розподілу товарів на засадах результатів оцінки відповідності кількості та якості персоналу потребам організації, врахування можливості розвитку кадрового потенціалу.

7. До перспектив формування інноваційних механізмів управління бізнес-комунікаціями в ритейлі «ТРАШ» віднесено реалізацію інжинірингу керівниками магазинів, формування звітів з використанням інтерактивних платформ й програмного забезпечення за технологіями, аналогічними big-data.

8. Розроблена організаційна модель системного управління бізнес-комунікаціями забезпечує імітацію сценаріїв кризових ситуацій для підготовки персоналу до ефективного реагування та створення механізмів зворотного зв'язку, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, особливо на низовому рівні координації ритейлової технології.

9. Формування діджитал-інфраструктури менеджменту бізнес-комунікацій в ритейлі доцільно здійснювати на засадах розробленого алгоритму з використанням Моделі 4К з використанням карти діагностування систем комунікацій, процедурних технологій наповнення контентного змісту. Це зумовить превенцію ризиків бізнес-комунікацій, сприятиме формуванню організаційних стандартів бізнес-комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. Київ: Вид-во Ліра-К, 2017. 304 с.
2. Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 802–806.
3. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
4. Вернигора О. Як розвиватиметься цифрова економіка у найближчі роки. Економічна правда. 13.01.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/13/681412> (дата звернення – 24.10.2023 р.).
5. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. Вип. 5/2023. С. 76–80.
6. В Україні запрацював маркетплейс, створений для підтримки українських виробників. URL: [https://ua-retail.com/2022/09/v-ukra %d1%97ni-zaprasyuvav-marketplejs-stvorenij-dlya-pidtrimkiukra%d1%97nskix-virobnikiv/](https://ua-retail.com/2022/09/v-ukra-%d1%97ni-zaprasyuvav-marketplejs-stvorenij-dlya-pidtrimkiukra%d1%97nskix-virobnikiv/) (дата звернення – 24.10.2023 р.).
7. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. 191 с.
8. Гамова І. Інноваційна екосистема маркетплейсів. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> (дата звернення – 24.10.2023 р.).
9. Гаркава А. В. Внутрішня комунікація в ритейлі як спосіб заохочення працівників і популяризації бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістр спеціальності «Журналістика». Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 100 с.
10. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.

2020. № 17. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367> (дата звернення – 30.11.2023 р.).
11. Дубовик Т. В. Потенціал інтегрованих маркетингових комунікацій торговельного підприємства в мережі Інтернет. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 168–173. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_3_21 (дата звернення – 27.11.2023 р.).
12. EDIN запускає безкоштовний сервіс «Є-Товар» для постачальників і виробників товарів. URL: <https://ua-retail.com/2022/04/edinzapuskaye-bezkoshtovnij-servis-ye-tovar-dlya-postachalnikov-ivirobnykiv-tovariv/> (дата звернення – 24.10.2023 р.).
13. Жуковська В. Діджиталізація HR-процесів в умовах змін. URL : <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> (дата звернення – 30.09.2023 р.).
14. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 N 2074-IX. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/MN025034> (дата звернення – 13.09.2023 р.).
15. Їсти хочеться всім: локальні торгові мережі тіснять гравців. URL : <https://rau.ua/novyni/lokalni-torgovi-merezhi/> (дата звернення – 24.10.2023 р.).
16. Кавун-Мошковська О. Ключові тренди розвитку роздрібної торгівлі України в сучасних реаліях. URL : <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> (дата звернення – 27.11.2023 р.).
17. Лашенова А. Д., Пісенко А. В. Роль бізнес-комунікацій у формуванні стратегії інноваційного розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство». м. Полтава, 28 вересня 2023 р. С. 60– 63.
18. Лашенова А. Д., Пісенко А. В. Організаційні моделі діджиталізації бізнес-комунікацій в ритейлі. Зб. Матеріалів II Міжнародної науково-практичної

конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». м. Житомир, 5 грудня 2023 р. С.

19. Лісіца В. В., Місюкевич В. І., Михайленко О. М. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія. Полтава, ПУЕТ. 2020. 232 с.
20. Макарова І. В., Кобильський О. Ю. Інноваційна діяльність підприємств торгівлі в Україні. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*. 2017, № 3 (12). С. 63–70.
21. Менше фана, більше поваги: як ритейлерам комунікувати з клієнтами під час війни. URL : <https://thepage.ua/ua/ritejl/vijskova-tematika-v-reklamichomu-hochut-zaboroniti-ta-yak-komunikuvati-pid-chas-vijni> (дата звернення – 27.11.2023 р.).
22. Миколайчук І. П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>
23. Михайлова О. В., Шинкар С. М., Пляшешник А. М. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1(31). С. 117–125.
24. Оліх, Л., Іваницька, Л. Формування інноваційної екосистеми вітчизняної сфери ритейлу. *Економіка та суспільство*. № 25, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>.
25. Офіційний сайт ТОВ «ТРАШ». URL : <https://thrash.ua/> (дата звернення – 03.11.2023 р.).
26. Партнерська програма як метод просування бізнесу. КЕБЕТА. AGENCY. URL : https://kebeta.agency/article/partnerskaya_programma_kak_metod_prodvizheniya_biznesa (дата звернення – 08.11.2023 р.).
27. Пісенко А. В., Лашенова А. Д., Дячук Я. Д. Діджиталізація бізнес-дизайну в управлінні регіональним розвитком. Зб. Матеріалів ІХ Всеукраїнської

- науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку». 27 жовтня 2023 р. м. Житомир. С. 15– 4157.
28. Пономаренко І. В. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. 2019. № 32. 8 с.
29. Попадинець Н. М. Ринок роздрібної торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 2. С. 295–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_2_34 (дата звернення – 12.05.2023).
30. Програмний РРО для мережевого ритейлу має свою специфіку: кейси впровадження ПРРО FS iNNOVATE! від SystemGroup. URL: <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/12995-programmnyi-y-rro-dlya-setevogo-riteyla-imeet-svoyu-spetsifiku-keysyi-vnedreniy-prro-fs-innovate-ot-systemgroup> (дата звернення – 03.11.2023 р.).
31. Рентабельність продажів: формула розрахунку і характеристики. URL : <http://vak.org.ua/qa/rentabelnist/uk/seo-rentabelnist-prodaziv-formula-rozrahunku-i-harakteristiki.html> (дата звернення – 12.11.2023).
32. Савіцька І. Л., Полевич К. В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. № 3. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361>. (дата звернення – 12.11.2023).
33. Слободяник О. Інвестиційний потенціал бренду підприємства. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> (дата звернення – 12.11.2023).
34. Соболева Т. О., Гончар А. О. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 1 (12). 2023. С. 112–118.
35. Тенденції розвитку мережевої роздрібної торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/5.pdf. (дата звернення – 23.11.2023 р.).

- 36.ТОВ «ТРАШ». Звіт про управління за 2022 рік. URL : <https://content.thrash.ua/uploads/2023/07/04/64a3d4cb21294.pdf><https://thrash.ua/stores> (дата звернення – 23.10.2023 р.).
- 37.Топ-5 хмарних рішень Microsoft Azure зі спецумовами для рітейл компаній України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/top-5-hmarnih-rishen-microsoft/> (дата звернення – 16.11.2023 р.).
- 38.Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія. За ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
- 39.Brands as Acts of Leadership. Best global brands 2022: Interbrand. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands-2022-download-form> (дата звернення – 16.11.2023 р.).
- 40.The State of Marketing Budget and Strategy 2022: Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/what-marketing-budgets-look-likein-2022> (дата звернення – 16.11.2023 р.).