

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

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛІСТИКИ

Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему «Комунікаційний менеджмент у стратегії
розвитку підприємства ТМ «Макей» в
умовах воєнного стану»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.612-рз-з
Спеціальності 061 «Журналістика»
(освітня програма «Реклама та зв'язки з
громадськістю»)

Приходько В. В.

Керівник: доц., д.соц.ком.,

Ковпак В.А.

Рецензент: проф. д. соц. ком.,

Чернявська Л.В.

Запоріжжя – 2023

ЗМІСТ

Завдання.....	3
Реферат	5
Вступ.....	6
Розділ 1. Комунікаційний менеджмент: сутність поняття та тенденції розвитку.9	
1.1 Комунікаційний менеджмент як складник стратегії розвитку підприємства. 9	
1.2 Інструменти та технології комунікаційного менеджменту	21
1.3 Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації в умовах кризи.....	34
Розділ 2. Прикладне застосування комунікаційного менеджменту на прикладі кейсу ТМ «Макей» в умовах війни.....	50
Висновки.....	80
Список використаних джерел.....	83
Summary.....	91
Декларація академічної доброчесності.....	92

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

Факультет журналістики
Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності
Освітній ступінь – магістр
Освітня програма – « Реклама і зв'язки з громадськістю »

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Березенко В.В.
« _____ » _____ 20 ____ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Приходько Вікторії В'ячеславівні

1 Тема роботи – «Комунікаційний менеджмент у стратегії розвитку підприємства ТМ «Makey» в умовах воєнного стану» («Communication Management in the Development Strategy of the Enterprise TM «Makey» in the Conditions Of Martial Law»),

керівник роботи – Ковпак Вікторія Анатоліївна, д.н.соц.ком.,
затвердженні наказом ЗНУ від «03» травня 2023 року № 660-с.

2 Строк подання студентом роботи – 09.12.2023 р.

3 Вихідні дані до роботи – наукові праці дослідників, які розглядали поняття комунікаційного менеджменту в стратегії розвитку підприємства, насамперед таких авторів, як: Е. Бернейса, О. Біловодської, Н. Боголюбової, Т. Бурмаки, М. Васильченко, О. Великих, Н. Вовка, , О. Горобченко, В. Гришко, Й. Заводського, О. Каніщенко, З. Казанжи, Д. Кіслова, А. Ковалевської, О. Курилець, К. Лагути, Т. Лук'янця, О. Мироненко, Л. Мохнар, Л. Мудрака, О. Телетова.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) охарактеризувати поняття «комунікаційний менеджмент» як складник стратегії розвитку підприємства. 2) визначити інструменти та технології комунікаційного менеджменту. 3) висвітлити складники системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації в умовах кризи. 4) проаналізувати

інструменти комунікаційного менеджменту на прикладі кейсу ТМ «Макей» в умовах війни

5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Дата, підписи	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ковпак В.А. д.н.соц.ком.,		
1 розділ	Ковпак В.А. д.н.соц.ком.,		
2 розділ	Ковпак В.А. д.н.соц.ком.,		
Висновки	Ковпак В.А. д.н.соц.ком.,		

6. Дата видачі завдання – 20 червня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначити мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження Написати попередній варіант вступу і змісту	Травень 2023 р.	Виконано
	Підібрати наукову літературу, визначити емпіричні джерела	Червень 2023 р.	Виконано
	Написання вступу і змісту.	Червень 2023 р.	Виконано
	Написання розділу 1	Вересень 2023 р.	Виконано
	Написання розділу 2	Вересень- Жовтень 2023 р.	Виконано
	Написати практичну частину.	Жовтень 2023 р.	Виконано
	Пройти попередній захист на кафедрі.	Листопад 2023 р.	Виконано
	Виправити недоліки, сформулювати висновки, оформити додатки.	Листопад - Грудень 2023р.	Виконано
	Здати роботу на нормоконтроль, пройти рецензування.	Грудень 2023 р.	Виконано

Студентка _____ В.В. Приходько

Керівник роботи _____ В.А. Ковпак

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Іванюха

РЕФЕРАТ

Дипломна робота – 92 стор., 70 джерел.

Об'єктом дослідження є комунікаційна діяльність підприємства ТМ «Макей».

Предмет – інструменти комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства ТМ «Макей» в умовах воєнного стану.

Мета магістерської роботи – проаналізувати інструменти комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства ТМ «Макей» в умовах воєнного стану.

Теоретико-методологічні засади: поняття комунікаційного менеджменту, його інструменти та технології, а також розвиток в умовах кризи відображені в дослідницьких роботах Е. Бернейса, Є. Бистрицький, О. Біловодської, Н. Боголюбової, Т. Бурмаки, М. Васильченко, О. Великих, Н. Вовка, О. Горобченко, В. Гришко, Й. Заводського, О. Каніщенко, З. Казанжи, Д. Кіслова, А. Ковалевської, Л. Костецька, О. Курилець, К. Лагути, Т. Лук'янця, О. Мироненко, Л. Мохнар, Л. Мудрака, О. Телєтова, О. Фурсін

Отримані результати: охарактеризовано поняття «комунікаційний менеджмент» як складник стратегії розвитку підприємства; визначено інструменти та технології комунікаційного менеджменту; висвітлено складники системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації в умовах кризи; проаналізовано інструменти комунікаційного менеджменту на прикладі кейсу ТМ «Макей» в умовах війни.

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, КРИЗОВИЙ PR.

ВСТУП

У сучасному світі комунікаційний менеджмент є чи не найважливішим аспектом у стратегії розвитку підприємства. Сучасне бізнес-середовище акцентує на важливості комунікаційного менеджменту як інструменту комунікації не лише з клієнтами та партнерами, але й між працівниками та керівництвом. Це орієнтований на результат підхід, який включає аналіз цільової аудиторії, розробку комунікаційних стратегій, інформаційне забезпечення реалізації всіх видів і форм менеджменту, формування позитивного іміджу компанії. Успішне впровадження комунікаційного менеджменту сприяє підтримці взаємодії із зацікавленими сторонами, сприяє розвитку бізнесу та позитивно впливає на репутацію компанії.

Поняття комунікаційного менеджменту у своїх роботах розглядали такі іноземні дослідники, як Е. Бернейс, Г. Лассвелл, Д. МакГрегор. Серед вітчизняних науковців дане питання досліджували О. Біловодська, Н. Боголюбова, Т. Бурмака, М. Васильченко, О. Великих, О. Горобченко, В. Гришко, О. Каніщенко, Д. Кіслов, А. Ковалевська, О. Курилець, К. Лагута, Т. Лук'янцев, О. Мироненко, Л. Мудрака, О. Телетов, Й. Заводський. Крім того, питання комунікаційної діяльності в умовах кризи досліджували Н. Вовк, Г. Дзяна, Р. Дзяний, Л. Мохнар.

Воєнний стан в Україні породжує складні виклики для підприємств, оскільки криза впливає на розвиток бізнесу, створюючи складні умови для функціонування підприємств. У такому контексті здатність підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та управляти кризовими ситуаціями через ефективну комунікаційну стратегію набуває великої вагомості, саме цей факт зумовлює **актуальність дослідження**. Обрана тема стимулює розуміння необхідності розробки ефективних комунікаційних стратегій для подолання кризових ситуацій в бізнес-середовищі на прикладі ТМ «Макей». Це також дозволить розкрити сутність комунікаційного менеджменту як частини

стратегічних комунікацій в умовах війни, а також вивчити практичний досвід застосування цих інструментів на прикладі підприємства.

Мета магістерської роботи – проаналізувати інструменти комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства ТМ «Макей» в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети слід вирішити такі **завдання**:

- 1) охарактеризувати поняття «комунікаційний менеджмент» як складник стратегії розвитку підприємства.
- 2) визначити інструменти та технології комунікаційного менеджменту
- 3) висвітлити складники системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації в умовах кризи.
- 4) проаналізувати інструменти комунікаційного менеджменту на прикладі кейсу ТМ «Макей» в умовах війни

Для реалізації поставлених завдань були використані наступні **методи дослідження**: кейс-стаді (вивчення комунікаційних ситуацій в контексті комунікаційного менеджменту як стратегії розвитку ТМ «Макей»), порівняльний аналіз (порівняння застосованих інструментів комунікаційного менеджменту довоєнного періоду та під час війни), системний підхід (з урахуванням особливостей інформаційного простору, запитів цільової аудиторії в умовах війни).

Об'єктом дослідження є комунікаційна діяльність підприємства ТМ «Макей».

Предмет – інструменти комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства ТМ «Макей» в умовах воєнного стану.

Наукова новизна роботи полягає в теоретичному та практичному аналізі інструментів комунікаційного менеджменту як складника стратегії розвитку підприємства в умовах війни на прикладі конкретного кейсу – ТМ «Макей».

Практичне і теоретичне значення. Результати дослідження можуть бути використані під час підготовки до практичних та семінарських занять на факультеті журналістики та у практичній діяльності комунікаційників; для

подальшого вдосконалення комунікаційних стратегій підприємств в умовах кризи.

Структура дослідження зумовлена логікою викладу. Магістерська робота складається з вступу, двох розділів, висновку, списку використаної літератури (70 позицій).

Апробація результатів роботи:

1) Виступ на міжнародній науково-практичній конференції. Приходько В. Персональні мікромедіа у бізнес-середовищі як спосіб трансляції національних цінностей під час війни. Інформаційний спротив ворожим наративам засобами мікромедіа в умовах російсько-української війни : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [відповідальний редактор В. А. Ковпак]. Запоріжжя : ЗНУ, факультет журналістики, 2023.

РОЗДІЛ 1

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

1.1 Комунікаційний менеджмент як складник стратегії розвитку підприємства

Комунікаційний менеджмент є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством. Він представляє собою системний процес планування та реалізації комунікаційних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії за допомогою різноманітних комунікаційних інструментів та каналів. Сучасна бізнес-середовище акцентує на значенні комунікаційного менеджменту як засобу взаємодії не лише із зовнішніми клієнтами та партнерами, але й на внутрішній комунікації між співробітниками та керівництвом підприємства. Це орієнтований на результат підхід, який включає аналіз цільової аудиторії, розробку комунікаційних стратегій, інформаційне забезпечення реалізації всіх видів і форм менеджменту, формування позитивного іміджу компанії. Успішне впровадження комунікаційного менеджменту сприяє підтримці взаємодії із зацікавленими сторонами, сприяє розвитку бізнесу та позитивно впливає на репутацію компанії.

Важливим аспектом для подальшого аналізу поняття комунікаційного менеджменту є характеристика відмінностей між концептами «комунікаційний» та «комуникативний». У Словнику іншомовних слів О. Мельничука ці поняття постають як синоніми: «1) комуникативний – той, що належить до комунікації; функція мови – роль мови як засобу спілкування між людьми, народами; комунікаційний – той, що стосується комунікацій; 2) який стосується комунікації» [45]. На сайті освітнього проекту EdEra Books подається таке трактування термінів: «Комуникативний – той, що стосується спілкування за допомогою мови»; «Комунікаційний – той, що стосується шляхів сполучення,

ліній зв'язку» [28]. Основою поняття «комунікативний» є саме здатність до спілкування через мовлення або мову. Це означення акцентує на певних навичках та можливостях особистості або суб'єкта у використанні мови для ефективного спілкування. У той час «комунікаційний» визначається як те, що стосується шляхів зв'язку, методів передачі інформації чи способів сполучення. Це відноситься до системи передачі повідомлень, методів комунікації та засобів зв'язку між сторонами. Це трактування є значно глибшим та пов'язане з комунікаційною діяльністю. Саме тому ми послуговуємося терміном «комунікаційні засоби» у роботі.

Одним з перших дослідників поняття комунікації вважається американський соціолог і політолог, автор лінійної моделі комунікації Г. Лассвелл. У своїй роботі «Структура та функції комунікації у суспільстві» дослідник зазначає, що «найдоречнішим шляхом описати процес комунікації можна відповівши на наступні питання: “Хто говорить?”, “Що?”, “Який канал повідомлення?”, “Кому?” та “З яким ефектом?”» [59]. Його модель комунікаційного процесу, розроблена в 1948 році, включала п'ять взаємопов'язаних елементів:

- «джерело повідомлення (Sender): Це початковий пункт комунікації, де інформація формується та відправляється.
- повідомлення (Message): Інформація, яку передає джерело, зазвичай у вигляді слів, образів, знаків або сигналів.
- канал (Channel): Це середовище чи засіб, через який передається повідомлення, такий як мова, письмо, аудіо, відео тощо.
- одержувач (Receiver): Це той, хто отримує та сприймає повідомлення, призначене для нього від джерела.
- результат (Feedback): Відповідь або реакція одержувача на отримане повідомлення, яка повертається до джерела, щоб підтвердити чи виправити вислану інформацію» [59].

Теорія комунікаційного процесу, запропонована Г. Лассуелом, була значним кроком у розвитку розуміння комунікації. Ця модель виділила основні

елементи комунікації та встановила послідовність подій, що відбуваються під час передачі повідомлення від джерела до одержувача. Однак ця модель є досить спрощеною, оскільки вона не враховує багато аспектів реальної комунікації. Наприклад, вона не враховує контекст, в якому відбувається комунікація, не враховує різноманітність культур, можливості шуму чи перешкод в каналах передачі повідомлення. Крім того, модель не враховує взаємодію та взаємозв'язок між джерелом та одержувачем, які можуть впливати на сприйняття та розуміння повідомлення. Незважаючи на це, вона відіграла важливу роль у початковому розвитку теорії комунікації, поклавши основи для подальших досліджень у цій області.

Загалом комунікація є ключовим аспектом взаємодії у суспільстві, включаючи управлінську діяльність. «Термін «комунікація» (лат. – загальне; те, що об'єднує, спільне) вперше з'явився у теорії інформації як обмін або передача інформації (повідомлення)» [47]. Комунікація як складова передачі та обміну інформацією, є однією з найбільш характерних форм активності для людини. Обмін думками, що є ключовим у комунікації, реалізується через спілкування, написання текстів (листи, книги, журнали та газети), а також у процесі малювання (мультфільми, телебачення та кіно). Така позиція добре відображається у трактуванні самого поняття «комунікація – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації як в міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою різних вербальних і невербальних комунікаційних засобів» [5]. Виходячи з цього, комунікаційний процес є необхідною складовою людського життя, оскільки вона являє собою безперервний процес, включаючи взаємовідносини між людьми і події, що відбуваються у суспільстві. Комунікація є не лише актом обміну інформацією, але й включає у себе процеси взаємодії, сприйняття, реакції та взаєморозуміння між учасниками спілкування. Такий процес є важливим для формування соціальних зв'язків, підтримання взаєморозуміння та обміну значущою інформацією. Комунікація охоплює не лише словесні висловлювання, а й

невербальні прояви та засоби спілкування, такі як жести, міміка та інші форми взаємодії.

Дослідження також охоплюють питання ефективності комунікації в різних сферах життя та бізнесу, а також роль та використання різних засобів комунікації (усна, письмова, електронна, мас-медіа тощо). Дослідник Й. Заводський так визначає поняття: «Комунікація – процес передачі повідомлення, що включає, як правило, шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування і декодування» [16]. Особлива увага приділяється не лише передачі повідомлення, а й когнітивним фільтрам отримувача. Науковець А. Пилипенко виокремлює процес комунікації як більш складний, де важливою є не лише інформація, але й її тлумачення та розуміння сторонами, які зайняті цим процесом: «Комунікації – це передача не просто інформації, а її значення, сенсу за допомогою символів» [40]. Визначення акцентує увагу на використанні символів, що можуть включати слова, образи, знаки, які мають певні асоціації або значення для реципієнта для передачі сенсу. Врахування символів також може відігравати велику роль у культурному, суспільно-політичному контексті, оскільки різні символи можуть мати різні значення для різних культур або груп людей, особливо це актуально в умовах конфліктів, зокрема збройних конфліктів. Досить широке та універсальне визначення поняття комунікації подає науковець Д. Кіслов: «Комунікації – це природно-штучна сукупність конкретних систем, що своїми специфічними засобами реалізує всі відомі функції: переміщення, пересування, транспортування матеріальних об'єктів; передача інформаційних потоків; здійснення спілкування людей і живих організмів; зв'язок в локальному, планетарному та космічному вимірах» [20].

Якщо ж розглядати питання комунікації саме у контексті стратегії розвитку підприємства, то можна виділити різні позиції науковців, залежно від конкретного підходу, специфіки досліджень та реалій сучасного ринку. Деякі з них вважають комунікацію ключовим елементом успішного розвитку, вказуючи на її важливість у формуванні сприйняття бренду, залученні клієнтів та

створенні позитивного іміджу підприємства. Інші дослідники ж висловлюють думку, що комунікація повинна бути інтегрованою у всі аспекти стратегії маркетингу, враховуючи взаємозв'язок з іншими елементами, такими як, продукт, ціна та розповсюдження, для досягнення загальних цілей. А треті акцентують на важливості використання різноманітних комунікаційних каналів, адаптації стратегій до змін у споживацьких уподобаннях та викликах, що виникають у цифровій епосі, щоб ефективно комунікувати з цільовою аудиторією. Дослідник О. Каніщенко вважає, що комунікація у маркетингових стратегіях відіграє ключову роль у створенні сприятливого сприйняття продукту чи бренду, формуванні іміджу та впливі на рішення споживачів: «Під комунікаціями в цій сфері розуміють передачу інформації і думок з метою впливу на розуміння, уявлення, очікування і поведінку учасників ринку і перш за все споживачів відповідно до поставлених завдань підприємства» [19]. Автор підкреслює, що ця передача інформації та думок повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства, що може охоплювати збільшення продажів, підвищення лояльності споживачів та підтримку бренду. Науковець Т. Лук'янець у своїй позиції про маркетингову комунікацію акцентує на двосторонньому процесі: з одного боку, вона визначається «як вплив на цільові та інші аудиторії, а з іншого боку, як здобуття зворотної інформації щодо реакції цих аудиторій на цей вплив» [25]. Ця позиція підкреслює важливість двосторонньої комунікації, де не лише підприємство впливає на аудиторії, але й активно отримує зворотній зв'язок, що може відображати реакцію цих аудиторій. Такий підхід орієнтований на більш глибоке розуміння споживачів, їхніх потреб і поглядів, що дозволяє підприємствам покращувати та адаптувати свою стратегію комунікації. Вчений О. Телетов визначає маркетингову комунікацію «як процес ефективного передавання інформації про продукт чи ідеї до цільової аудиторії: “Маркетингова комунікація – процес ефективного донесення інформації про продукт або ідеї до цільової аудиторії”» [49]. Це визначення, на відміну від попередньої позиції Т. Лук'янця, виокремлює передачу інформації без акценту

на зворотний зв'язок чи вплив аудиторії на підприємство. Такий підхід сфокусований на передачі повідомлення про продукт або ідеї без зазначення взаємодії та обміну інформацією між сторонами. Хоча всі три визначення охоплюють сутність маркетингової комунікації, кожне з них акцентує різні аспекти цього процесу: двосторонній характер впливу і отримання інформації від аудиторії, ефективність передачі інформації, а також вплив на усвідомлення, уявлення і поведінку споживача.

Тож у контексті стратегічних комунікацій компанії варто розглянути визначення поняття «комунікаційний менеджмент», зокрема серед іноземних науковців. Так, наприклад Д. МакГрегор, автор книги «Комунікаційний менеджмент: Загальний підхід до комунікаційних стратегій» дає таке визначення поняття: «це сукупність стратегічних планів та тактичних дій, спрямованих на ефективне використання комунікаційних каналів для досягнення цілей підприємства» [64]. Подане поняття відображає ключові аспекти комунікаційного менеджменту, що акцентують увагу на стратегічному плануванні та тактичних кроках у використанні комунікаційних каналів для досягнення цілей підприємства. Це означає, що комунікаційні стратегії повинні бути гармонізовані із загальною стратегією підприємства для досягнення максимальної ефективності. Виходячи з цього, основна мета комунікаційного менеджменту полягає в створенні взаєморозуміння між всіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) для досягнення спільних цілей та побудови ефективних відносин. Ефективний комунікаційний менеджмент, у свою чергу, сприяє покращенню комунікації зі всіма зацікавленими сторонами, що дозволяє зберігати та розвивати стійкі відносини, а також впливати на позитивний розвиток організації. «Сукупність вказаних управлінських процедур і операцій об'єднується у рамках поняття «комунікаційний менеджмент», яке у загальному розумінні являє собою професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем» [9]. Таке визначення підкреслює важливість управління потоком інформації з метою сприяння взаєморозумінню та

співпраці. Основною ідеєю є те, що комунікаційний менеджмент виступає як ключовий фактор для покращення взаємодії на підприємстві та поза його межами. Спрямовуючи потік інформації, підприємство може створювати сприятливі умови для ефективної комунікації та побудови партнерських відносин як всередині, так і поза організацією.

«Комунікаційний менеджмент – це стратегічне планування, організація, контроль та управління комунікаціями. Це включає у себе вивчення, аналіз і впровадження ефективних стратегій комунікації для досягнення цілей розвитку підприємства, сприяння взаєморозумінню між різними стейкхолдерами (співробітники, клієнти, партнери, громадськість тощо) та підтримки позитивного іміджу компанії» [23]. «Роль комунікаційного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація» [8]. «Специфіка комунікаційного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих функцій:

- інтегруючої – обумовлена використанням нових управлінських,
- маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;
- інформаційної – обумовлена знанням закономірностей інформаційного
- обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети, вирішення якоїсь проблеми;
- контактовстановлюючої – від її реалізації залежить успіх комунікаційного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії :
- самопрезентації – реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікаційній ролі ;
- ритуальної – використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т. д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях» [8].

У підручнику Т. М. Бурмака «Комунікаційний менеджмент» також зазначено, що існують три технологічні моделі комунікаційного менеджменту: пропаганда, «паблік рілейшнз» та ситуаційна модель керування комунікаціями. Теорія пропаганди може виступати як частина комунікаційного менеджменту в контексті впливу на сприйняття аудиторії та формування її переконань. Вона спрямована на систематичне та стратегічне розповсюдження певних ідей, переконань або інформації з метою впливу на масову аудиторію.

Пропаганда, у контексті комунікаційного менеджменту, використовується для створення певного образу, уявлення чи сприйняття стейкхолдерами. Це може бути важливим елементом стратегії підприємства або організації в управлінні комунікаціями, коли необхідно сформувати певне уявлення або донести певні ідеї до аудиторії. Основоположник досліджень у сфері пропаганди Е. Бернейс визначає пропаганду в широкому сенсі як «організовану діяльність з розповсюдження того чи іншого переконання або доктрини – механізм широкомасштабного навіювання поглядів» [2]. «Сучасна пропаганда – це послідовна, цілком тривала діяльність, спрямована на створення або інформаційне оформлення різноманітних подій задля впливу на ставлення мас до установи, ідеї або групи» [2]. Пропаганда може бути частиною ширшої комунікаційної стратегії підприємства, де використання різноманітних комунікаційних каналів та методів, включаючи медіа, соціальні мережі, рекламу, може допомогти сформувати бажаний образ або сприйняття продукту, послуги чи ідеї. Головна мета пропаганди – це переконання аудиторії в певних ідеях, переконаннях або думках, незалежно від об'єктивності чи дійсності. Пропаганда часто використовується для впливу на сприйняття, нерідко допускаючи використання маніпуляційних методів для створення сприятливого враження. Для вдалої стратегії підприємства методом пропаганди важливо враховувати етичні та моральні аспекти її використання в комунікаційному менеджменті, оскільки це може вплинути на сприйняття та довіру аудиторії.

«Паблік рілейшнз (ПР) (англ. Public Relations – зв'язки з громадськістю) сьогодні – це інструмент формування інформаційного простору. Його головну

сутність можна визначити як консалтинг, тобто робота з осмислення ситуації, прогнозування та моделювання управлінських рішень через розвиток комунікації між суб'єктом PR і громадськістю (зовнішньою та внутрішньою)» [29]. «PR не тільки забезпечує успіх компанії в сьогоденні, але і знижує можливість виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому, виступаючи каталізатором» [29]. Головна мета PR полягає в підтримці позитивного образу компанії, установи, або особи, формуванні довіри та збереженні гарних відносин з різними стейкхолдерами. PR спрямований на підвищення репутації через відкритість, добровільність та взаємодію з громадськістю. На відміну від пропаганди, паблік релейшнз (PR): PR ґрунтується на більш етичних та конструктивних методах взаємодії з громадськістю, таких як створення співпраці з медіа, організація подій, розвиток відкритої комунікації та діалогу. Він орієнтований на взаємовідносини та довіру, спрямований на підвищення рівня взаєморозуміння і добрих відносин з аудиторією. В даній моделі виділяються наступні особливості: функції PR-спеціалістів рухаються від журналістських та пропагандистських до дослідницьких, комунікаційних і менеджерських; базовий PR-суб'єкт усвідомлює важливість взаєморозуміння з громадськістю, готовий до змін у своїй діяльності на взаємовигідних умовах; активно використовуються інтерактивні форми роботи, переговори, технології уникнення конфліктів з громадськістю; споживач бере участь як «партнер» і має вплив на розвиток організації.

«Структура організаційних комунікацій – це внутрішня організаційна система, яка визначає шляхи та канали, через які інформація та повідомлення переходять в середині організації між різними підрозділами, керівництвом та співробітниками. Це внутрішній механізм передачі інформації, який визначає, як комунікація організована в межах підприємства або організації» [22]. Структура організаційних комунікацій може включати формальні та неформальні канали комунікації. Формальні канали передачі інформації включають в себе офіційні ланцюжки командування та ієрархію в організації, такі як робочі інструкції, електронна пошта, листування, звіти, інструкції,

протоколи, плани, інформаційні бюлетені тощо. У той же час, неформальні канали включають в себе ті елементи комунікації, які не передбачені офіційними процедурами. Це може бути усна інформація, неформальне спілкування поза робочими годинами, невербальні сигнали, розмови під час перерв або соціальних подій тощо. В цілому, структура організаційних комунікацій визначає, як інформація та спілкування організовані, контролюються та передаються всередині організації, і вона може впливати на ефективність, внутрішні відносини та здатність організації до досягнення своїх цілей. У сфері організаційної комунікації важливо розглянути два важливі аспекти: внутрішню та зовнішню комунікацію.

Внутрішня комунікація – це спосіб обміну інформацією всередині організації між всіма її членами, співробітниками, керівництвом тощо. Її метою є забезпечення ефективної передачі інформації, створення сприятливого робочого середовища, покращення внутрішніх відносин, збільшення рівня розуміння між працівниками та управлінням, підвищення мотивації та залучення до спільних цілей. Внутрішня комунікація може здійснюватися через різноманітні канали, такі як збори, електронні листи, інформаційні письма, відеоконференції, інтравербальна комунікація, корпоративні блоги тощо. «Внутрішні комунікації підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні; вертикальні, у свою чергу, на висхідні та низхідні. Висхідні комунікації – це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий» [8]. «Спадні комунікації – це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим» [8]. «Горизонтальні комунікації – це різні форми комунікації між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками голови організації, начальниками відділів, підлеглими» [8].

Комунікаційний менеджмент відіграє стратегічну роль у розвитку підприємства, підтримуючи внутрішню та зовнішню стійкість, сприяючи створенню позитивної репутації, стимулюючи інновації та сприяючи успішному вирішенню проблемних ситуацій. Він охоплює планування,

виконання та контроль усіх комунікаційних процесів в організації з метою покращення взаєморозуміння, побудови позитивного іміджу, створення ефективних відносин зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), а також досягнення стратегічних цілей підприємства. Комунікація є основним інструментом для встановлення і утримання взаємозв'язку з цільовою аудиторією, а тому й формує загальний імідж компанії загалом в очах аудиторії. Саме комунікація за допомогою різноманітних інструментів та технологій дозволяє підприємствам ефективно розповісти про свої продукти, послуги, цінності та обіцянки бренду, формуючи впізнаваність серед конкурентів. Грамотно сплановані комунікації сприяють не лише створенню позитивного іміджу компанії, впевненості в бренді та віртуальній «особистісності» компанії, а також дає змогу презентувати продукти чи послуги бренду, їх переваги, можливості та користь для споживачів. Це сприяє підвищенню рівня розуміння та зацікавленості у цільовій аудиторії, а також створює сприятливе середовище для формування спільноти споживачів, які відчувають себе частиною бренду. Це сприяє підвищенню лояльності та взаємодії з брендом. Комунікація веде до побудови емоційних та довірливих відносин з клієнтами, стейкхолдерами та потенційною цільовою аудиторією. Це створює стійку підтримку та відкритість для комунікації. Тож, комунікаційний менеджмент підтримує формування сильного бренду та створює унікальність, яка дозволяє відмежуватися від конкурентів та успішно впливати на споживачів. Комунікаційна стратегія є ключем для побудови і утримання позитивного бренду та позиціонування на ринку.

Отже, роль комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства полягає у наступних аспектах:

- створення внутрішньої атмосфери: ефективний комунікаційний менеджмент сприяє створенню дружнього та сприятливого робочого середовища. Це може позитивно вплинути на мотивацію співробітників, збільшуючи їхню продуктивність та рівень залученості до процесів підприємства. Внутрішня комунікація між співробітниками є основою для

ефективної роботи. Чіткі комунікаційні процеси сприяють покращенню робочого середовища, збільшенню продуктивності та залученню співробітників до спільних цілей;

- формування позитивного іміджу: комунікаційний менеджмент допомагає створювати та підтримувати позитивний імідж бренду через ефективний обмін інформацією зі споживачами та зацікавленими сторонами. Це допомагає залучати нових клієнтів, підтримувати стабільні стосунки із зацікавленими сторонами та уникати потенційних конфліктів. Ефективне комунікаційне середовище сприяє побудові довіри між усіма зацікавленими сторонами підприємства – від співробітників до клієнтів, інвесторів, партнерів та загальної громадськості. Це важливо для стабільності та підтримки репутації підприємства;

- підвищення ефективності управління: комунікаційний менеджмент допомагає покращувати процеси управління підприємством. Відкритість у взаємодії між різними рівнями та відділами організації забезпечує оптимальне вирішення завдань;

- вплив на ринок: комунікаційна стратегія визначає способи взаємодії з ринком, споживачами та конкурентами. Вона дозволяє підприємству ефективно комунікувати свою цінність та конкурентні переваги;

- побудова взаємозв'язку зі стейкхолдерами: комунікаційна стратегія включає в себе взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, інвестори та громадськість. Це сприяє побудові та підтримці партнерських відносин, що важливо для розвитку підприємства;

- можливість адаптації до зміни інтересів клієнтів: у сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються швидко. Комунікаційний менеджмент допомагає підприємству бути гнучким та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, стратегічних рішеннях та вимогах споживачів, в результаті цього вносити зміни в стратегії розвитку;

- контроль ризиків: здатність ефективно комунікувати з різними групами зацікавлених сторін допомагає управляти ризиками, уникати

конфліктів та запобігати кризам, що можуть виникнути. Підприємство здатне ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами під час кризових ситуацій, що дозволяє зменшити негативні наслідки для бізнесу;

- ефективність маркетингу та продажів: комунікаційний менеджмент впливає на стратегію маркетингу та продажів, дозволяючи підприємствам ефективніше досягати своїх цільових аудиторій та збільшувати продажі.

- сприяння інноваціям та розвитку: комунікаційний менеджмент відіграє ключову роль у підтримці та стимулюванні інновацій. Ефективна комунікація може стимулювати обмін ідеями, що сприяє розвитку новаторських рішень та стратегій;

- аналіз ефективності: завдяки комунікації, компанія може отримати зворотній зв'язок від споживачів, а також провести оцінки результатів комунікаційних заходів та реклами для вдосконалення стратегій та методів комунікації.

Комунікаційний менеджмент являє собою стратегічний інструмент, який сприяє розвитку бізнесу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє позитивній репутації на ринку. Його важливість полягає в здатності створювати ефективні комунікаційні стратегії, що відповідають стратегічним метам та цілям організації.

1.2 Інструменти та технології комунікаційного менеджменту

Структура комунікаційного процесу представляє собою взаємозв'язок елементів, які взаємодіють під час передачі повідомлень між людьми чи організаціями. Починаючи від джерела, яке генерує інформацію, ідею чи повідомлення, цей процес переходить через кодування, а потім передається через певний канал комунікації отримувачеві. Отримувач отримує цю інформацію та сприймає її, використовуючи процес декодування, щоб зрозуміти зміст повідомлення. Цей процес може бути ускладненим різними факторами, такими, як шум чи спотворення інформації під час передачі. Зворотний зв'язок

грає важливу роль, оскільки він дозволяє відправнику переконатися в тому, що повідомлення було зрозумілим та прийнятим отримувачем. Ця структура демонструє, що комунікація – це багатоаспектний процес, який вимагає взаємодії між усіма елементами для успішного обміну інформацією та розумінням. Отже, «можна виділити такі етапи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї.
2. Кодування інформації і вибір каналу передачі.
3. Передача ідеї.
4. Декодування (переклад символів відправника у думки отримувача, який дозволяє зрозуміти ідею).
5. Зворотний зв'язок» [23].

«У зовнішній та внутрішній комунікації компанії використовують різні канали комунікації – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку, а також соціальні мережі, зокрема корпоративні чати, тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання» [20].

Серед вербальних комунікаційних каналів – наради, презентації, обговорення тощо. Перевагою усної комунікації є те, що інформація передається в реальному часі. В цей момент важливу увагу можна акцентувати на емоціях та правдивості зворотної реакції, оскільки в людини обмаль часу, аби осмислити інформацію та сформулювати відповідь. Плюсом цього методу є також здатність на місці реагувати на запитання або коментарі, що дає можливість взаємодії зі співрозмовниками. Розглянемо детально приклади усної комунікації:

- «збори та наради – регулярні зустрічі, наради, брифінги, де співробітники обмінюються інформацією, обговорюють плани та стратегії;
- групові дискусії – спільне обговорення та обмін ідеями в невеликих групах або великих аудиторіях;
- вебінари – це онлайн-презентації або наради, які забезпечують можливість комунікації та взаємодії за допомогою інтернету;

- відеоконференції – спільне обговорення за допомогою відеозв'язку, що дозволяє бачити співрозмовників в реальному часі;
- телефонні дзвінки – це класичний, але досить ефективний спосіб комунікації для оперативного обміну інформацією;
- тренінги і семінари – організація зустрічей з метою навчання, обміну досвідом і збільшення навичок;
- брифінги – короткі зустрічі для обговорення конкретних тем або проектів.
- лекції та промови – публічні виступи, де особа передає інформацію чи виражає думки перед аудиторією» [23].

В епоху передових технологій усна форма комунікації здобуває свою перевагу завдяки відеофіксації. Тож будь-який з наведених прикладів може бути збережений та повторно відтворений за допомогою відеозйомки чи запису диктофону. А такі приклади, як реклама на радіо, що подається у вигляді завчасно записаного аудіоролику є елементами сучасної усної комунікації, що з самого початку свого відтворення є фіксованими. У бізнес-середовищі форми усної комунікації використовують на загальних зборах, презентації продукту, тощо.

Якщо ж брати до розгляду відеорекламу, то це є комбінованим методом комунікації, оскільки часто відео поєднує у собі графічні елементи та написи, що, в свою чергу, додають певної легкості сприйняття інформації споживачем. Такі приклади усної комунікації, як лекції та вебінари також можна комбінувати з письмовими методами, як у ході подачі інформації, так і в процесі її сприйняття та отримання споживачем. Тобто лектор може доповнювати свої виступи презентаціями для візуальної підтримки, а споживач, в свою чергу, фіксує ключові аспекти за допомогою конспекту. Такі лекції та вебінари стали практикою управлінської комунікації в корпоративній культурі українських компаній в кризовий період.

Формами письмової комунікації є електронні листи, замітки, документи, повідомлення. Перевагами письмової комунікації є її документальність та

фіксованість, що робить її придатною для подальшого використання або відстеження. Крім того, важливим аспектом є також масовість, оскільки листи або повідомлення можна надсилати одразу багатьом отримувачам, що робить цей метод ефективним для розсилки інформації широкій аудиторії. Варто зауважити, звичайно, що усна комунікація також може бути націлена на широку аудиторію, а трансльоване повідомлення може почути велика кількість людей одночасно, проте процес є однозначно більш тяжким, оскільки несе за собою перелік певних дій кожного зі споживачів. Так, наприклад, щоб бізнес мав змогу поширити певну інформацію на широкий загаль за допомогою усної форми комунікації потрібно, перш за все, оповістити людей про конкретне місце чи час. Після цього людина має виявити бажання, а також зробити певні зусилля, щоб опинитися в момент донесення інформації саме в тому місці. Саме тому «масовість» відносимо до переваг письмової форми, оскільки зробити це за допомогою розсилки набагато легше.

До прикладів письмової комунікації можна навести наступні:

- e-mail розсилка: надсилання повідомлень, оголошень, запитів на адреси співробітників або клієнтів. Листи, які розсилаються по електронній пошті для просування товарів чи послуг;
- меморандуми та оголошення: короткі повідомлення для співробітників щодо важливих подій, змін або новин;
- звіти і протоколи: детальні документи, які містять інформацію про пройдені заходи, результати досліджень тощо;
- інструкції: тексти, що пояснюють, як використовувати продукт, виконувати завдання чи процедури;
- офіційні листи: повідомлення від офіційних осіб чи організацій, направлені на представлення певної інформації або заяву;
- протоколи: опис засідань, переговорів чи зустрічей, які включають деталі і прийняті рішення;

- оголошення в газетах чи журналах: компанії можуть публікувати оголошення про свої товари чи послуги у виданнях, що дозволяє привернути увагу читачів;
- буклети та флаєри: інформаційні матеріали, розповсюджені шляхом роздачі на вулицях, в магазинах чи на заходах, що містять опис продуктів чи послуг компанії;
- білборди та зовнішня реклама: рекламні афіші, розміщені на публічних місцях, які пропонують інформацію про продукти або послуги;
- рекламні листівки: листівки, що містять пропозиції, знижки або інформацію про продукт чи послугу, що можуть роздаватися на вулиці або вкладатися у листівки;
- оголошення на веб-сайтах: текстові або графічні банери на веб-сайтах чи блогах, що пропонують інформацію про товари та послуги компанії;
- прес-релізи: інформація, що розповсюджується ЗМІ для публікації про події чи нові продукти;
- рекламні оголошення в магазинах: плакати, таблички або матеріали з короткою рекламною інформацією.

Обираючи між усною та письмовою комунікацією, важливо враховувати контекст, оточення та особливості отримувачів, а також мету комунікації. Крім того, важливо звертати увагу на платформу застосування певних форм комунікації. Серед актуальних на сьогоднішній день платформ, можна виділити наступні:

- соціальні медіа: публікації у Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn тощо. Соціальні мережі пропонують широкий вибір інструментів як для усної, так і письмової форм. Наприклад, публікації та дописи для письмової та прями ефіри, голосові та відеоповідомлення серед усних, які в цьому випадку є фіксованими. Тут також важливо виокремити чати та спільні робочі простори, що є зручним способом комунікації в реальному часі для командної роботи за допомогою як усних, так і письмових форм комунікації.

- блоги та веб-сторінки: публікація статей або інформації на веб-ресурсах, замовлення рекламних матеріалів на новинних сайтах.

«Комунікаційний менеджмент використовує такі технології і інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю (public relations);
- 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
- 3) брендинг;
- 4) формування іміджу і управління репутацією ;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації (media relations);
- 6) програму просування (promotion plan)» [20].

Технології та інструменти, які використовуються у комунікаційному менеджменті, є критичними для побудови успішних комунікаційних стратегій організацій. Зв'язки з громадськістю (PR) – це важливий інструмент для комунікації з різними зацікавленими сторонами, створення позитивного іміджу та підтримки громадської довіри. Зв'язки з акціонерами та інвесторами – ключовий для побудови довіри та сприяння інвестиційній привабливості компанії аспект. Брендинг же відповідає за створення унікального образу та ідентичності компанії, що є ключем до впізнаваності та встановлення емоційного зв'язку з клієнтами. Управління репутацією спрямоване на забезпечення позитивного сприйняття компанії та уникнення або вирішення конфліктних ситуацій. Зв'язки з медіа – важливий для розповсюдження інформації через різні медіа-канали, створення новин та статей про компанію. Програма просування (promotion plan) – це стратегічно спланований набір заходів для підвищення усвідомленості про продукт, послугу або бренд серед цільової аудиторії. Використання цих інструментів сприяє не лише створенню позитивного іміджу, а й зміцненню позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Вони спільно допомагають впливати на сприйняття та поведінку цільової аудиторії.

Окрему увагу серед технологій комунікаційного менеджменту в стратегії підприємства слід приділити просуванню через мережу інтернет. За дослідженнями І. Литовченко: «Інтернет-маркетинг – це соціальний та

адміністративний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів в Інтернеті, коли компанії створюють пропозиції та обмін товарів/послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій» [29]. Інтернет-комунікації є потужним інструментом для передачі інформації споживачам про компанію, товар чи послугу. Зазвичай все обертається навколо веб-сайту компанії. «Сайт – це сторінка в мережі, до якої кожен користувач може отримати доступ, знайти відповідні посилання на товари чи послуги, а також інформацію про саму компанію» [6]. Створення та якісне оформлення сайту компанії є важливою складовою формування іміджу компанії, а також ефективним інструментом комунікаційного менеджменту, оскільки саме сайт дає можливість не лише просувати свою компанію, а й за допомогою технологій відстежувати аналітику та результативність реклами. На сайті компанії обов'язково має бути її характеристика, актуальні новини та візуально привабливе оформлення. Сайт дає безкоштовні можливості просування та реклами, а також створює конкурентоспроможність організації. Сайт – це «обгортка компанії» для інтернет-користувачів, за допомогою чого формується перше враження про компанію та закладається фундамент його подальших дій.

Деякі компанії сьогодні в своєму розвитку також використовують такі інструменти, як мобільні застосунки та чат-боти. Такі засоби можуть бути як доповненням до сайту, так і його заміником. Вони надають можливість покращити взаємодію з клієнтами та споживачами, забезпечуючи доступ до інформації та сервісів у будь-який час і з будь-якого місця. В наш час дуже розвинутими є різноманітні месенджери, такі як: WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, Viber та інші. Ці месенджери використовуються не лише для особистої комунікації, але й для бізнесу. Вони надають можливість підтримувати зв'язок з клієнтами, надавати підтримку клієнтам, реалізовувати бізнесові чати для співпраці з командою та клієнтами, розміщувати оголошення та рекламні тексти та багато іншого. З розвитком таких месенджерів популярними стали чат-боти. «Поняття «чат-бот» походить від двох англійських

слів: to chat – невимушена розмова в мережі Інтернет, bot (robot) – скорочено робот, з чого випливає, що це роботи, призначені для здійснення комунікацій з користувачами в мережі Інтернет, які виконують дії відповідно до закладеного сценарію» [4].

«Чат-боти – це один зі способів використання штучного інтелекту в маркетингу. Найчастіше їх застосовують в якості віртуальних помічників і «всесторонніх спеціалістів» у службах клієнтської підтримки» [27]. Чат-боти дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами, відповідаючи на питання, надаючи інформацію про продукти або послуги, а також допомагаючи з вирішенням проблем. Це забезпечує оперативну відповідь на запити користувачів, підвищуючи рівень зручності та задоволення клієнтів. Чат-боти є важливим інструментом комунікаційного менеджменту, оскільки вони автоматизують процес комунікації з користувачами через відповіді на їхні запитання та допомагають у наданні інформації або розв'язанні проблем без прямої участі людини. «Основні переваги використання чат-ботів у комунікаційному менеджменті включають:

- автоматизація процесу взаємодії: чат-боти здатні відповідати на типові запитання або вирішувати проблеми, що дозволяє звільнити людські ресурси для вирішення більш складних завдань;
- покращення обслуговування клієнтів: чат-боти можуть надати негайну відповідь на запитання користувачів 24/7, підвищуючи якість обслуговування;
- можливість розсилки рекламних повідомлень у потрібний час;
- персоналізований підхід: вони можуть надати інформацію або рекомендації, враховуючи індивідуальні потреби та інтереси клієнтів;
- збір даних та аналітика: чат-боти можуть збирати дані про взаємодію з користувачами, що дозволяє компаніям аналізувати поведінку та потреби своєї аудиторії для покращення сервісу» [36].

Проте, важливо пам'ятати, що ефективність чат-ботів залежить від їхнього налаштування та якості алгоритмів відповідей. Чат-боти можуть не завжди

забезпечити повністю задоволення користувачів у складних ситуаціях, тому вони повинні бути розроблені з урахуванням потреб своєї аудиторії та встановлених мет. У загальному, чат-боти – це потужний інструмент, який може полегшити комунікацію між компанією та її клієнтами, забезпечити швидкий доступ до інформації та покращити обслуговування, але їхня ефективність залежить від правильної стратегії впровадження та якості розробки. Мобільні застосунки також є актуальним інструментом комунікаційного менеджменту в сучасному світі. «Вони дозволяють компаніям забезпечити більш персоналізовані та зручні сервіси для своїх клієнтів, а також дають можливість швидко здійснювати покупки, отримувати оновлення про новини та акції, отримувати повідомлення про зміни у сервісі тощо. Це важливо в контексті росту мобільного користування та популярності смартфонів серед користувачів» [27]. Крім того, мобільні застосунки та чат-боти дозволяють використовувати систему бонусів в компанії, а також допомагають в розсилці новин та актуальної інформації для споживачів. Враховуючи постійний розвиток технологій та зміни потреб споживачів, мобільні застосунки стають все важливішим інструментом у комунікаційному менеджменті, сприяючи покращенню взаємодії з аудиторією та підвищенню ефективності бізнесу. Незважаючи на важливість та користь від мобільних застосунків та чат-ботів, вони не повинні вважатися повноцінним заміном веб-сайтів. Вони доповнюють існуючі комунікаційні канали та можливості, проте оптимальна стратегія включає в себе різноманітні інструменти, які спільно сприяють залученню клієнтів та підтримці взаємодії з ними.

Вагоме значення в процесі розвитку підприємства шляхом комунікації відіграють лідери думок сучасності. Це так звані блогери та інфлюенсери, а також зірки. В словнику Merriam-Webster подається таке визначення поняття «блог»: «вебсайт, що містить особисті роздуми, коментарі та часто гіперпосилання, відео та фотографії, розміщені автором» та «сайт, на якому хтось пише про свої переконання, діяльність та досвід» [65]. Сучасний блогінг наразі базується на таких основних платформах, як Instagram, Tik-tok та

Facebook. «За даними звіту дослідних груп з Meltwater та We Are Social у січні 2023 року Кількість користувачів інтернету – близько 5,16 мільярда осіб (64,4% населення планети). Понад 4,76 мільярда людей користуються соціальними мережами на регулярній основі. А за останні 12 місяців кількість інтернет-користувачів зросла на 1,9%» [817]. Опитування також показує, що саме соціальні мережі є найбільш використовуваними серед аудиторії – 94,6% [17].

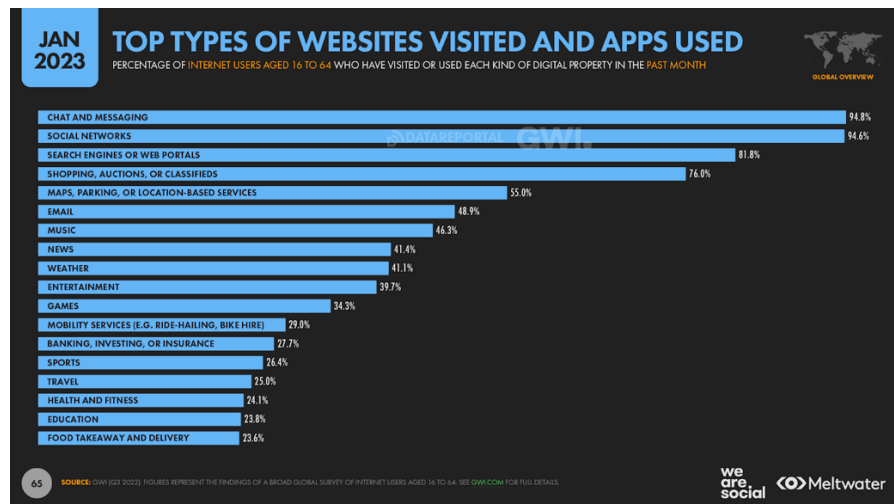


Рис. 1.2.1. Інфографіка «Найчастіше використовувані онлайн-сервіси» на сайті «Elit Web»

«Сьогодні середньостатистичний інтернет-користувач проводить у соцмережах близько 2,5 години на день, що є найвищим показником за весь час, а у середньому становить кожні 4 із 10 хвилин» [17].

Тож, блогери та інфлюенсери стали важливим інструментом комунікаційного менеджменту завдяки своїй впливовості в цифровому світі та здатності впливати на аудиторію. Терміни «блогер» і «інфлюенсер» часто використовуються як синоніми, але мають певні різниці в значенні та способах взаємодії з аудиторією. Блогер – це особа, яка публікує регулярний контент (тексти, відео, фотографії тощо) на особистому веб-сайті (блогі) або у соціальних мережах. Зазвичай, блогери спеціалізуються на конкретних тематиках: кулінарія, мода, подорожі, технології тощо. Вони можуть мати велику або нішеву аудиторію. Блогерами такі люди стають саме завдяки регулярному постингу та набору таким чином аудиторії. Інфлюенсер же – це особа, яка має значний вплив на свою аудиторію через свої знання, досвід,

статус або авторитет. Вони не обов'язково публікують регулярний контент, але мають велику або дуже відділену аудиторію, яка довіряє їхнім думкам та рекомендаціям. Інфлюенсер може набрати свою кількість підписників саме завдяки вже своїй відомості поза соцмережами. Так, наприклад зірки (зокрема актори, спортсмени, музиканти, телеведучі тощо) можуть бути впливовими особистостями або інфлюенсерами через свою славу, статус або публічну відомість. Вони мають велику кількість прихильників та широку аудиторію, яка слідує за їхніми діями та думками. Їхні дії, виступи та висловлювання можуть суттєво впливати на поведінку або думки своїх шанувальників і прихильників. Таким чином, зірки часто використовуються як інструменти в маркетингових кампаніях і співпрацюють з брендами для просування продуктів або послуг. Основна різниця полягає в тому, що «блогер» фокусується на створенні контенту, тоді як «інфлюенсер» – це особа, яка має значний вплив на аудиторію, і цей вплив може бути побудований не тільки на створенні контенту, але й на їхніх власних думках, досвіді, експертизі або рекомендаціях.

«Співпраця з інфлюенсером – це робота з готовим каналом впливу на готову цільову аудиторію» [15]. Успішні блогери мають велику аудиторію, яка довіряє їхнім думкам та рекомендаціям. Їхні відгуки про продукти або послуги можуть суттєво впливати на сприйняття цих продуктів або послуг у споживачів. Крім того, блогери активно створюють різноманітний та цікавий контент, що дозволяє брендам використовувати готові матеріали та спілкуватися з аудиторією через різноманітні формати: відео, текстові публікації, фото тощо.

Важливо зазначити, що різні інфлюенсери спеціалізуються на різноманітних тематиках та мають певну аудиторію, що дозволяє брендам точно підібрати блогера, чиї погляди, інтереси та аудиторія відповідають їхньому продукту чи послугі. І для максимальних результатів проведення рекламної кампанії – дуже важливо підібрати саме того блогера чи інфлюенсера, що націлений на цільову аудиторію бренду. Загалом, блогери є потужним інструментом для розповсюдження інформації, побудови бренду та взаємодії з

аудиторією, що робить їх цінними для компаній та брендів, що бажають збільшити свою присутність в онлайн середовищі.

Реклама на новинних сайтах також може бути важливим інструментом комунікаційного менеджменту. Це дає змогу компаніям чи брендам досягти широкої аудиторії, яка відвідує ці ресурси для отримання актуальної інформації. Основні переваги реклами на новинних сайтах включають:

- досягнення цільової аудиторії: новинні сайти залучають увагу людей, які цікавляться актуальними подіями та новинами. це може бути корисно для компаній, які хочуть донести своє повідомлення до специфічної аудиторії;
- брендування та вплив: реклама на новинних сайтах може підвищити свідомість про бренд та вплинути на сприйняття компанії або її продуктів серед користувачів;
- гнучкість рекламного контенту: реклама може бути адаптована для різних форматів, включаючи текстові оголошення, банери, рекламні статті тощо;
- можливість взаємодії: користувачі можуть взаємодіяти з рекламним контентом на сайті, наприклад, переходити на веб-сайт компанії для отримання більш детальної інформації чи придбання продукту.

Однак, важливо враховувати, що успіх реклами на новинних сайтах залежить від правильного підбору аудиторії, змісту рекламного повідомлення та наявності його контекстуальної відповідності до специфіки новинного сайту.

Зовнішня реклама також є важливим інструментом комунікаційного менеджменту. Це форма реклами, яка розміщується на зовнішніх поверхнях, таких як білборди, рекламні щити, постери на зупинках громадського транспорту, великі плакати на будівлях тощо. Така форма реклами дає змогу привернути увагу пішоходів, водіїв та інших людей, які проходять повз неї. Перевагою зовнішньої реклами є те, що зазвичай вона залишається на місці протягом тривалого часу, забезпечуючи постійний контакт із споживачами. Крім

того, важливо обрати правильні місця розміщення: це можуть бути місця, де переважно велике скупчення людей, або ж ті місця, де знаходиться саме ваша цільова аудиторія. Так, наприклад, для привернення уваги до магазину, де споживач може придбати товар компанії, можна розміщувати зовнішню рекламу поблизу точки продажу. Зовнішня реклама є важливим інструментом для привертання уваги до продуктів, брендів або послуг, що рекламуються, і може бути частиною широкої комунікаційної стратегії підприємства для залучення цільової аудиторії. «Зовнішня реклама піддається спрощенню у своїй структурі задля кращого поглинання даних перехожими. Саме вона є гарним майданчиком для дослідження ціннісних і тематичних складових у рекламному матеріалі» [42]. «Оскільки контакт із рекламним образом на білборди не тривалий за часом, спеціалісти у сфері реклами змушені спрощувати звернення й, очевидно, апелювати до базових людських цінностей, які прямо пропорційно формують соціокультурний образ міста» [42].

Отже, комунікаційний менеджмент включає в себе такі інструменти та технології, як розробка стратегій зв'язків з громадськістю, внутрішні та зовнішні комунікації, маркетингову комунікацію, рекламу, відносини з клієнтами, кризовий PR та інші аспекти комунікаційних процесів у бізнесі. Головна мета комунікаційного менеджменту полягає в забезпеченні ефективного обміну інформацією, підтриманні позитивного іміджу та створенні взаєморозуміння між усіма зацікавленими сторонами підприємства. Використання різноманітних інструментів та технологій у сфері комунікаційного менеджменту дозволяє підвищити ефективність комунікації з аудиторією, залучити увагу споживачів та покращити сприйняття рекламного повідомлення. Розмаїтість цих інструментів, починаючи від традиційних до сучасних технологічних рішень, дозволяє адаптуватися до різних потреб та особливостей ринку. Залучення новітніх інновацій, таких як мобільні застосунки, чат-боти та соціальні мережі, розширює можливості взаємодії з цільовою аудиторією, що сприяє покращенню стратегії комунікаційного менеджменту підприємства. Ці інструменти сприяють створенню ефективної

комунікації, підвищенню обізнаності про продукт чи послугу, а також формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів.

1.3 Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації в умовах кризи

Умови кризи значно впливають на комунікаційні процеси як всередині організації, так і за її межами. «Кризова ситуація – це певний «переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи» [37].

«Загалом це планована, чи незапланована, штучна або природна, цілеспрямована подія чи ситуація, яка завдає шкоди людям, майну, довкіллю і суспільству, привертає надмірну увагу мас-медіа, призводить до зміни довіри до організації з боку її основних аудиторій, значно впливаючи на репутацію організації. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління» [39].

Автор теорії ситуативних кризових комунікацій Тімоті Кумбс визначає кризу як «сприйняття непередбачуваної події, яка загрожує важливим очікуванням зацікавлених сторін, суттєво впливає на результати діяльності організації та/або призводить до негативних наслідків». Крім того, він визначає кризову комунікацію як «сукупність повідомлень, створених для подолання кризи» [21]. «Комунікація під час кризи має свої особливості, тому що в таких умовах люди сприймають та опрацьовують інформацію і ухвалюють на підставі неї свої рішення зовсім по-іншому, ніж у звичайній ситуації» [15]. Слід зазначити, що «в умовах кризи порушуються усталені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації» [13].

«В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої, чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства» [12]. Важливою стає здатність ефективно реагувати на це, контролювати потік інформації та вести активну комунікацію, яка б спрямовувалася на виправлення недоречностей та надання правдивої інформації громадськості та стейкхолдерам. Такий підхід допоможе зберегти репутацію та довіру спільноти в умовах кризи. Слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел. Тобто «у ситуації сильного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні упускати окремі нюанси повідомлень:

- не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації;
- не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;
- неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними» [18].

«Збройна агресія РФ проти України, що ведеться на всіх напрямках, супроводжується поширенням ворожої пропаганди, фейків та дезінформації, яка спотворює реальність» [14]. Інформаційна складова грає ключову роль у забезпеченні громадськості і стейкхолдерів достовірною та об'єктивною інформацією про те, що відбувається насправді. Важливо відстоювати правдивість інформації та використовувати доступні канали комунікації для роз'яснення ситуації та нейтралізації впливу фейків та пропагандистських матеріалів. «Це може включати інформаційні кампанії, активне залучення доцільних експертів та відомчих представників для пояснення ситуації, а також використання вірусних способів поширення правдивої інформації» [14]. Для

бізнес-середовища цей аспект був важливим для збереження комунікації із зовнішніми партнерами та представниками інвестиційного ринку.

Важливою складовою успішного подолання кризової ситуації стають внутрішня та зовнішня комунікація, що забезпечують раціональний обмін інформацією, стабільність робочих процесів та збереження іміджу компанії.

В умовах кризи внутрішня комунікація, спрямована на співробітників, відіграє роль ключового елемента підтримки робочого колективу. Забезпечення прозорості, відкритості та ефективного обміну інформацією є важливими факторами в управлінні кризовими ситуаціями. Зовнішня комунікація в умовах кризи має за мету збереження репутації та взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю. Ефективний обмін інформацією та демонстрація відповідальності є ключовими факторами у підтримці довіри до організації під час кризи.

Розглянемо аспекти трансформації комунікаційних процесів всередині організації. В умовах кризи варто сфокусуватися на внутрішній комунікації організації. Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині компанії відіграє критичну роль у збереженні об'єднаності колективу та управлінні стресовими ситуаціями. Внутрішня комунікація повинна бути прозорою, консистентною та вчасною для підтримки робочого процесу та психологічного комфорту працівників під час кризи. Оскільки кризові ситуації завжди несуть за собою хаос та нестабільність, ключовим завданням для компанії в цей період є відновлення балансу та стабільності в її функціонуванні. Це досягається завдяки активній взаємодії всього колективу. Ефективна комунікація стає важливим чинником в цьому процесі. Бізнесам важливо вести відкритий діалог, щоб інформувати своїх працівників, розповідати правдиву інформацію та надавати чіткі напрями подальших дій. Відсутність такої комунікації лише посилює хаос та може призвести до поширення чуток та неправдивої інформації. Також важливо зазначити, що кожен співробітник – це обличчя компанії. Надання відповідної інформації та рекомендацій співробітникам під час кризи впливає на їхнє ставлення до компанії в публічних

проявах, чи коментарях після кризової ситуації. Правильна кризова комунікація створює умови для діалогу та сприяє подальшому розвитку ситуації в компанії.

Для реалізації успішної комунікаційної діяльності в умовах кризи, важливою умовою є заздалегідь сформована антикризова стратегія. Створення стратегії внутрішньої комунікації під час кризових ситуацій – це процес розробки плану для взаємодії з працівниками компанії в умовах нестабільності. Ця стратегія орієнтована на забезпечення ефективного та швидкого обміну інформацією, сприяння підтримці співробітників та створення сприятливого середовища для роботи в умовах кризи. Ця стратегія включає в себе розробку плану комунікаційних заходів, які орієнтовані на внутрішні комунікації з персоналом. Вона також враховує вибір ефективних каналів комунікації, що може включати в себе електронні розсилки, корпоративні чати, відеоконференції, збори чи зустрічі в онлайн форматі для забезпечення обміну інформацією та вирішення питань невідкладного характеру. Також, організація регулярних зборів, де керівництво має можливість інформувати працівників про поточну ситуацію, надавати необхідні інструкції та рекомендації, а також відповідати на запитання, є важливою складовою цієї стратегії. Такі зустрічі дозволяють знизити рівень невпевненості та забезпечити співробітників актуальною та достовірною інформацією. Структура стратегії внутрішньої комунікації під час кризи базується на загальних принципах, але в той же час вона може адаптуватися до конкретних потреб та особливостей кожної організації. Кожна компанія має унікальну культуру, специфіку діяльності та склад працівників, тому стратегія внутрішньої комунікації під час кризи може бути адаптована для відповідності цим умовам. «Така стратегія може містити такі елементи як:

- команда реагування: визначення ключових осіб, відповідальних за управління кризовими комунікаціями. вони мають не лише відповідати за внутрішню та зовнішню комунікацію, але й збирати інформацію, координувати її, приймати рішення та формулювати повідомлення. В ідеалі, команда реагування повинна залучати до процесу керівництво;

- призначений речник: незважаючи на те, що кризову комунікацію, швидше за все, здійснюватимуть кілька осіб, важливо призначити члена команди, який буде головним речником, до якого працівники можуть звертатися за достовірною інформацією. У внутрішній комунікації ця роль допоможе мінімізувати плутанину;

- процедури та механізми: це основний набір дій, які мають відбуватися після настання кризи – кого потрібно інформувати в першу чергу, які механізми прийняття рішень, хронологія процедурних кроків тощо. Крім того, групи реагування можуть скласти базовий план комунікації в кризовій ситуації» [23].

«Як основні етапи та складові такої стратегії, які можуть бути загальними, можна виділити наступні:

- аналіз ситуації: розуміння природи кризи, її впливу на організацію та персонал.

- визначення цілей та завдань: встановлення та уточнення, які аспекти та питання має вирішити стратегія комунікації.

- вибір каналів комунікації: врахування та вибір найбільш ефективних каналів для комунікації з персоналом. бізнесам необхідно підтримувати актуальну контактну інформацію про своїх співробітників і мати кілька способів зв'язку з ними.

- створення контенту та повідомлень: розробка матеріалів, які будуть розповсюджуватися серед персоналу під час кризової ситуації.

- план дій та календар: визначення часової лінії для впровадження стратегії, проведення зборів, підготовки та розсилання інформації» [51].

Хоча основні складові можуть бути загальними, конкретні дії та методи виконання можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов, ресурсів та потреб організації. Тому, не дивлячись на загальні принципи, внутрішня стратегія комунікації може бути пристосована для відповіді на поточні потреби компанії. У кризових ситуаціях експерти рекомендують також діяти відкрито та уникати замовчування. Підприємства мають активно реагувати на кризові

ситуації, якщо вони виникають. «Навіть якщо обставини ще не повністю зрозумілі, а вся інформація ще не доступна, важливо хоча б повідомити про те, що вже відомо та про проведені дії для отримання додаткової інформації. Мовчання може сприйматися як пасивність та вразливість, відкриваючи простір для маніпуляцій та негативного впливу на репутацію компанії серед зацікавлених сторін, у тому числі й серед власного персоналу» [23]. Практика показує, що намагання обмежити співробітників у їхньому обговоренні кризових ситуацій у приватних розмовах чи в соціальних мережах – марне заняття. «Замість цього, компанії повинні надавати точну інформацію та відповідні повідомлення, щоб співробітники могли належним чином обговорювати та розуміти те, що відбувається» [21]. У період кризи важливо контролювати послідовність поширюваних повідомлень щодо тональності та змістовності. Непослідовність може викликати плутанину та створювати враження неорганізованості. Бізнес-структури повинні забезпечувати відповідний рівень співпраці між комунікаційними каналами, щоб всі сторони мали однаковий рівень інформації та дотримувалися єдиної позиції. Крім того, «бізнесам необхідно подбати про відкриті канали зворотного зв'язку, які б дозволяли працівникам висловлювати свої занепокоєння, ставити запитання, коментувати процес і надавати пропозиції. Ці канали мають бути безпечними, дозволяючи членам команди говорити відверто» [23]. Важливість планування в ситуації кризи важко переоцінити, але ще важливіше - аналіз його результативності. Після завершення кризи, компаніям необхідно ретельно оцінити свою реакцію, з'ясувати, що працювало, а що – ні, а потім спробувати виявити способи покращення. Оцінка ефективності плану антикризової комунікації має включати зворотний зв'язок з працівниками – їхнє враження від різних аспектів комунікації.

Окрему увагу слід виділити підтримці співробітників та підтримці взаємозв'язку у команді. Перш за все, «необхідно впровадити окремі канали формальної та неформальної комунікації. Формальний підійде для обговорення всіх поточних робочих завдань. Це можуть бути окремі чати для кожного

відділу або спільний для всієї команди» [10]. «Неформальний канал комунікації – це єдиний спільний чат усієї команди, в якому працівники обговорюють новини сфери, діляться смішинками, потребами, інтересами. Це діалог між усіма працівниками, який виконує функцію взаємопідтримки» [10]. В подібних чатах комунікація може тривати у будь-який час доби та обговорюватися будь-які теми, події, а також хвилювання та думки. За переконаннями психологів, для таких чатів необхідно встановити правила, які стимулюватимуть підтримці позитивного настрою співробітників. Так, наприклад, замість панічних оголошень, ділитися позитивними новинами та корисною інформацією. Для більш позитивного ефекту такої взаємодії, можна організувати відеодзвінки, чи особисті зустрічі в неформальній обстановці.

Важливим аспектом неформальної комунікації відіграє лідер – зазвичай керівник компанії. Саме під час кризових ситуацій лідеру необхідно проявляти неабияку емпатію до своїх співробітників, а також розуміти свою визначну роль в їхньому емоційному стані. Саме керівник має бути тією людиною, разом з якою хочеться йти, з якою разом хочеться повернутися і продовжити працювати. «Якщо керівник донесе, що організація турбується про своїх підлеглих та допомагає їм, очікується симетрична реакція від людей» [11]. За можливості, компанія може брати відповідальність за своїх працівників, та у разі кризової ситуації, наприклад, втрата домівки, чи стан здоров'я, може допомагати фінансово.

Фахівці агенції комунікацій «ВАРТО» на порталі масштабного національного проєкту із розвитку підприємництва та експорту «Дія.Бізнес» дають поради про те, як працівникам здійснювати підтримку один одного в умовах війни:

- «створення telegram-каналу для команди з контентом, що буде надихати та підтримувати. суть такого каналу – розповідати про життя компаній та перемоги нації. канал має бути створений для підтримки позитивного настрою співробітників.

- створення окремих чатів для керівників. великі компанії обов'язково мають свої окремі структурні підрозділи, які керуються певними лідерами. саме через керівників підрозділів має здійснюватись комунікація в компанії.

- записи щоранкових відеоповідомлень команді для підтримки, збереження спокою та з максимальним інформуванням про основні моменти бізнесу (зміни, нововведення й інші новини).

- ранкові координації на кожному рівні компанії. процес, де керівники зідзвонюються зі своїми співробітниками, підтримують бойовий дух. обговорюють робочі задачі, які може виконувати співробітник.

- вечірні хвилинки позитиву. щовечірній спільний дзвінок з командою, де обговорюється позитив за день» [53].

В період кризи змінюються цінності, пріоритетними стають безпека, здоров'я та емоційний стан людей.

Зовнішня комунікація в умовах кризи є ключовою для збереження репутації компанії, забезпечення довіри споживачів та стейкхолдерів. Вона включає в себе реагування на запитання та обурення з боку громадськості, ефективний обмін інформацією з медіа та партнерами, а також здатність управління ситуацією через прозорість та відкритість. Створення стратегії комунікаційних заходів для клієнтів, партнерів та громадськості має на меті забезпечення збереження довіри та стабільності іміджу організації в умовах змін, кризи або несприятливих обставин. Ця стратегія передбачає створення цільованих та консистентних повідомлень, спрямованих на зміцнення зв'язків з клієнтами, партнерами та громадськістю. Вона включає в себе вивчення потреб та очікувань цільової аудиторії, розробку ефективних каналів комунікації, виявлення ключових платформ для взаємодії з цільовими групами, а також постійний моніторинг реакцій та відгуків. Головною метою такої стратегії є підтримка позитивного сприйняття організації та забезпечення надійної комунікації для підтримання стійкості бренду чи іміджу у складних ситуаціях.

«Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити,

проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи» [21]. Суть стратегії антикризового управління полягає «у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії»[21].

Є певні аспекти, що має містити в собі комунікаційна стратегія:

- «бачення – це опис того, як компанія бачить себе в майбутньому після кризи. це визначає основну мету та вектор руху компанії у подальшому;
- реальний стан справ на момент початку кризи. реальний аналіз ситуації на момент виникнення кризи, що дає реальну картину проблем та викликів, з якими стикається компанія;
- ресурси для внутрішніх та зовнішніх комунікацій. розгляд усіх наявних ресурсів для комунікації з персоналом, партнерами, клієнтами та громадськістю для ефективної комунікації під час кризи;
- призначення та фундамент стратегії. чітке визначення мети комунікаційної стратегії та основних принципів, на яких вона будується;
- цілі комунікацій. це конкретні мети, які мають бути досягнуті через комунікаційні заходи в ході кризового управління;
- ключові показники ефективності та методи оцінки комунікацій. метрики, за якими визначається успішність комунікаційних заходів під час кризи, і методи оцінки їх ефективності для корекції та покращення стратегії» [22].

Ці аспекти допомагають створити чітку та систематичну стратегію комунікаційного управління, спрямовану на керування кризовими ситуаціями та забезпечення стабільності та довіри до компанії. Також «для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із учасниками спільноти у соціальних мережах» [15]. Тому, «з настанням кризи необхідно вжити таких практичних невідкладних кроків:

- зайняти чітку, недвозначну позицію;
- повернути на свою сторону якомога більше прихильників;
- активізувати підтримку з боку лідерів громадської думки;
- організувати присутність на місці події керівників високого рангу;
- централізувати комунікації, контролювати отримання та розповсюдження інформації;
- налагодити співпрацю із ЗМІ;
- планувати стратегію дій після кризи;
- здійснювати постійний моніторинг ситуації і оцінку протікання кризи та коректування дій» [16].

Стратегія антикризової зовнішньої комунікації розвитку підприємства охоплює низку ключових аспектів, спрямованих на збереження та відновлення довіри клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськості під час кризової ситуації. «Основні складові цієї стратегії можуть включати:

- аналіз ситуації: ретельне вивчення і розуміння ситуації, викликані кризою. це включає оцінку впливу кризи на бізнес, його ресурси та імідж;
- комунікаційний план: створення чіткого плану комунікаційних заходів, що враховує способи комунікації з різними аудиторіями (клієнти, партнери, ЗМІ тощо), визначення повідомлень та тону спілкування;
- прозорість та відкритість: забезпечення прозорості у взаємодії зі стейкхолдерами, надання точної та достовірної інформації про ситуацію, плани подальших дій та можливі наслідки;
- адаптація та відповідь: швидка реакція на зміни в ситуації та адаптація комунікаційної стратегії відповідно до нових умов;
- створення позитивного іміджу: зосередження на підтримці позитивного враження від підприємства, акцентуючи увагу на його цінностях, діях та внутрішній стабільності;
- залучення до співпраці: залучення клієнтів, партнерів та інвесторів до співпраці та взаємодії в період кризи для спільного вирішення проблем;

- аналіз ефективності: оцінка успішності заходів зовнішньої комунікації, збирання фідбеку та вдосконалення стратегії на основі результатів аналізу»[22].

Ці аспекти допомагають підприємствам створювати стратегію антикризової зовнішньої комунікації для ефективного управління та збереження позитивного іміджу під час кризи. Під час кризи стратегія розвитку підприємства в зовнішній комунікації може зазнати таких змін та реорганізацій, як зміна пріоритетів повідомлень та інтенсифікація спілкування, організація прес-конференцій та активне залучення до діалогу, посилення емпатії в повідомленнях, а також зміни каналів комунікації. Так, під час кризи організація фокусується на змісті повідомлень, які спрямовані на заспокоєння та підтримку клієнтів, партнерів та громадськості. Наприклад, акцентуація на важливості здоров'я та безпеки у випадку кризи у сфері охорони здоров'я або дотримання правил безпеки у воєнний час. Крім того, підвищується частота та інтенсивність комунікації для забезпечення постійного зв'язку та роз'яснення невизначеності. Наприклад, підприємство може створити систему регулярних оновлень для клієнтів щодо стану розвитку подій. Важливим також стає залучення до відкритої взаємодії та включення клієнтів у діалог для висловлення їхніх поглядів та побажань. Наприклад, організація вебінарів або онлайн-сесій для відповідей на питання клієнтів. Загалом, компанії мають фокусуватися на комунікаційних стратегіях, що транслюють співчуття та підтримку в умовах кризи.

Окремою частиною стратегії зовнішньої комунікації в умовах кризи постає кризовий PR. «Кризовий PR (Public Relations) – це стратегічний підхід до управління комунікаціями під час надзвичайних ситуацій, криз, або негативних подій, які можуть загрожувати репутації, безпеці або діяльності організації чи підприємства» [34]. Це включає в себе планування, розробку та реалізацію стратегій та дій, спрямованих на збереження та відновлення довіри громадськості, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. «Головна мета

кризового PR – знизити негативний вплив кризи на організацію та її стосунки з громадськістю» [34]. «Виділяють такі кроки по подоланню кризи:

- найголовніше, компанія, в особі pr-служби, повинна прийняти чітку позицію з приводу труднощів, що виникли. не припустима зміна позиції компанії по виниклих питань;
- всі дії організації в кризовій ситуації повинні бути відкриті для громадськості. аудиторія повинна бачити, що компанія дійсно працює над вирішенням проблем;
- ефективно залучати до антикризової кампанії авторитетну для громадськості сторону, яка б надавала свою підтримку організації;
- керівництво компанії завжди має бути на виду. це демонструє громадськості заклопотаність глави компанії подіями.
- налагодити активні зв'язки із засобами масової інформації, які будуть висвітлювати антикризову політику компанії;
- інформувати працівників компанії про всі дії організації. це сприятиме функціонуванню організації в нормальному режимі» [1].

У воєнний час, кризовий PR може стати важливим інструментом управління інформацією та комунікація з громадськістю. Організація прес-конференцій та створення спеціальних прес-релізів в цей період вимагає пильної уваги до кожної деталі та підготовки. «Деякі ключові аспекти кризового PR під час воєнного стану включають:

- підготовка безпечних умов: забезпечення безпеки журналістів та співробітників під час проведення прес-конференцій та інших заходів. це включає організацію доступу до безпечних місць та контроль за відвідувачами;
- ретельна підготовка інформаційних матеріалів: розробка чітких, точних та об'єктивних прес-релізів, які відображають ситуацію та дії підприємства в умовах воєнного конфлікту. важливо надати актуальну інформацію та уникати розповсюдження недостовірних чи неперевірених фактів;

- забезпечення доступу до інформації: створення можливостей для доступу журналістів до об'єктів підприємства або осіб, які можуть надати конкретну інформацію. це може включати організацію екскурсій, інтерв'ю або підготовку інших форм взаємодії;
- ефективна комунікація: підтримка відкритої та ефективної комунікації з громадськістю, включаючи оперативне реагування на запитання, розміщення інформаційних оголошень та оновлення на веб-сайті підприємства з огляду на поточну ситуацію війни;
- комерційна реклама, яка акцентує на зобов'язаннях підприємства у забезпеченні безпеки та підтримці у воєнний період;
- взаємодія з місцевими ЗМІ для поширення актуальних новин та інформації.
- організація онлайн-вебінарів або прес-конференцій для звітування про дії та плани підприємства в умовах військового стану;
- залучення досвідчених спеціалістів або консультантів для розробки ефективних комунікаційних стратегій під час кризових ситуацій» [26].

В обставинах війни підприємствам важливо враховувати конкретність та чутливість у комунікаціях. Важливим для підприємств є впровадження волонтерської діяльності в корпоративній структурі. Це може бути спонсорська підтримка та благодійність: розміщення інформації про благодійність або фонди допомоги для постраждалих від війни. Підприємство може виділяти певну частку прибутку на підтримку або залучення пожертвувачів для людей, які постраждали внаслідок конфлікту. Партнерство з гуманітарними організаціями та надання допомоги у розподілі гуманітарної допомоги або збору необхідних ресурсів для потерпілих також може бути вдалою формою зовнішньої комунікації у цей період. Крім того, мають бути присутніми публічні заяви до громадськості через власні відомості, створення спеціальних оголошень, в яких підприємство висловлює свою підтримку та співчуття постраждалим. Актуальним у цей період також є використання виробничих або логістичних ресурсів підприємства для забезпечення допомоги (наприклад, перевезення,

надання приміщень або матеріальної допомоги). Такі дії та заходи спрямовані на активну підтримку та мобілізацію ресурсів у важкі часи та можуть сприяти підтримці громадськості та постраждалих у кризовій ситуації.

В умовах кризи важливим є адаптація рекламних кампаній до нових умов. Наприклад, перенесення акценту з продажів на підтримку та допомогу клієнтам під час кризи. Зазнають змін також і канали комунікації, таких як соціальні медіа, онлайн-конференції, чат-боти та електронна пошта для ефективної комунікації з аудиторією. Ці зміни в стратегії розвитку підприємства допомагають зберегти довіру клієнтів, партнерів та громадськості в умовах кризи, підтримуючи позитивний імідж та стабільність підприємства.

Зокрема, під час кризи підприємства використовують різні канали та дії для зовнішньої комунікації:

- «соціальні медіа: активне використання соціальних мереж для комунікації з аудиторією. розміщення повідомлень у Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube тощо. наприклад, публікація коротких відео або інфографіки, яка допомагає пояснити ситуацію підприємства.

- електронна пошта: відправка регулярних листів або новинних розсилок клієнтам і партнерам з оновленнями щодо кризової ситуації та дій підприємства.

- веб-сайт: оновлення інформації на веб-сайті про заходи, які підприємство вживає під час кризи. це може бути спеціальна сторінка або розділ, де публікуються останні оновлення та поради.

- блоги та статті: створення блогів або статей на веб-сайті компанії, де обговорюються аспекти кризи, даються поради та пояснення» [1].

Серед ще не наведених прикладів зовнішньої комунікації можна виділити наступні:

- «рекламні банери із підтримкою: розміщення рекламних банерів на веб-сайтах або соціальних мережах з висловленням підтримки або обіцянкою допомогти у разі кризової ситуації;

- інфографіка для соціальних мереж: створення інфографіки або візуалізації інформації щодо допомоги або заходів безпеки, які підприємство здійснює під час кризи, та поширення цієї інформації через соціальні мережі;
- відеоролики з оновленнями: створення коротких відеороликів або аудіоанонсів з оновленнями щодо дій підприємства в умовах кризи та розміщення їх на youtube, instagram, або у вигляді stories на соцмережах;
- клієнтська підтримка в онлайн-режимі: організація онлайн-чатів або підтримки через соціальні мережі для відповідей на запитання клієнтів та надання рекомендацій щодо послуг чи товарів у період кризи;
- спеціальні пропозиції для клієнтів: надання знижок, додаткових послуг чи бонусів для клієнтів, які опинилися під впливом кризової ситуації» [26].

Отже, ефективна зовнішня комунікація виступає важливою складовою успішного кризового управління. Це охоплює розробку та реалізацію стратегії поширення інформації для громадськості з метою зменшення негативного впливу кризової ситуації на функціонування організації. Планування зовнішньої комунікації у кризових умовах передбачає активну взаємодію з різними медіа-платформами, використання різноманітних каналів комунікації та стратегічне розміщення інформації, спрямованої на заспокоєння або виправлення негативного враження у громадськості. Головною метою такого підходу є збереження репутації та відновлення довіри до організації під час кризи, що в свою чергу допомагає зменшити можливі шкоди та зберегти стійкість бізнесу в умовах негативних обставин.

Під час кризи організація внутрішньої та зовнішньої комунікацією стає важливим фактором. Спільна робота комунікаційних команд для забезпечення консистентного повідомлення та спільних стратегій виступу з різними аудиторіями стає критичною для ефективного керування кризовою ситуацією. Кризові умови вимагають від організацій адаптації та вдосконалення комунікаційних стратегій. Аналіз попередніх криз, пошук оптимальних підходів до вирішення комунікаційних викликів та реагування на зміни у суспільстві є

ключовими аспектами у побудові ефективних систем внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Позитивний внутрішній клімат в компанії може суттєво вплинути на сприйняття зовнішньої аудиторії. Якщо співробітники відчують себе задоволеними своєю роботою та відношенням до компанії, це може відобразитися на їхній комунікації з клієнтами, партнерами та громадськістю. Позитивний внутрішній клімат створює ефективну робочу атмосферу, що сприяє більшій продуктивності, творчості та відданості компанії. Як результат, співробітники стають більш залученими до своїх обов'язків та більш зацікавленими у комунікації з клієнтами та партнерами.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНЕ ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КЕЙСУ ТМ «МАКЕЙ» В УМОВАХ ВІЙНИ

У контексті сучасних викликів, які ставлять під загрозу стабільність та економічний розвиток, комунікаційний менеджмент стає ключовими для успішної навігації підприємствами в умовах воєнного стану.

У сучасному світі, де комунікація визначає успіх підприємства, зовнішній комунікаційний менеджмент стає вирішальною складовою стратегічного розвитку бренду та взаємодії зі стейкхолдерами. В умовах стабільності та миру підприємства розвивають та втілюють стратегії комунікаційної взаємодії для підтримки та зміцнення свого позитивного іміджу. Однак, коли суспільство втрачає безпекові умови, комунікаційні стратегії вимагають ревізії та адаптації до нових викликів.

Успішним кейсом застосування інструментів комунікаційного менеджменту в умовах війни є запорізьке підприємство ТМ «Макей». ТМ «Макей» – це національна компанія виробник напівфабрикатів. ТМ «Макей» є визнаним лідером у галузі виробництва напівфабрикатів, що пропонує широкий асортимент високоякісних продуктів для споживачів по всій Україні. Заснована у 2008 році, компанія швидко здобула популярність завдяки своїй високій якості продукції та інноваційному підходу до виробництва. У стратегії свого розвитку підприємство акцентує свою увагу на якості та безперервному вдосконаленні виробничих процесів, а також оптимізації ланцюга постачання. З кожним роком компанія посилює своє місце на ринку, збільшуючи обсяги виробництва та збільшуючи точки продажу.

Компанія розпочинала свою діяльність у місті Макіївка Донецької області, звідки і пішла назва самої організації. Варто зауважити, що шлях розвитку компанії є дуже цікавим з позиції комунікаційного менеджменту, адже

на початку свого заснування підприємство налічувало троє працівників, а зараз в компанії працює близько 400 співробітників.

Початок діяльності компанії «Макей» може бути визначений як фундаментальний етап її розвитку, що брав свій початок від ідеї та бажання двох співзасновників. Значущим елементом цього процесу стала вдала взаємодія і комунікація, завдяки яким компанія змогла залучити до своєї команди однодумців та ефективно розвиватися, досягаючи масштабів, що визначають її сучасний статус. Розпочинали свою діяльність власники з того, що всі процеси від етапу виробництва продукту до її продажу та реклами здійснювали самостійно. Вони врахували, що ефективна комунікація включає не лише передачу корпоративної інформації, а й розвиток взаєморозуміння та встановлення взаємовідносин. Цей аспект став ключовим для того, щоб залучити в команду фахівців, які поділяють візію та цінності компанії, а також знайти перших клієнтів та встановити з ними постійну співпрацю. На той час, звісно, єдиними каналами розвитку були живі комунікації. В стратегії взаємодії з клієнтами враховувались їхні потреби та відгуки, а співпраця базувалась на довірі між клієнтами та постачальником.

Першою точкою продажу було місто Горлівка із загальним обсягом у 1,5 тон продукції. За перший рік роботи компанія вийшла на середній обсяг у 5 тон за місяць, а ще через рік виросла до 10 тон. Вже через три роки підприємство виросло до об'єму у 36 тон продукції на місяць. А до 2014 року вийшли до обсягів 56-78 тон з кількістю близько 36 клієнтів. На той час компанія охоплювала Донецьку, Харківську, Дніпровську, Запорізьку, Київську, Черкаську, Херсонську, Миколаївську та Одеську області, а також АР Крим та м. Севастополь. Тож, за 6 років компанії вдалося зайняти стійку позицію на ринку, ставши рівним конкурентом для інших виробників. Відносно невелика на той час компанія активно розвивалася по всій Україні. Комунікація з клієнтами базувалася на особистих зустрічах та індивідуальному підході до кожного клієнта. З того часу й до сьогодні підприємство має свою особисту

схему стратегічних комунікацій у залученні клієнта. Вона спирається на такі принципи:

- необхідність особистої зустрічі, що дозволяє створити позитивне перше враження та встановити особистий контакт з клієнтом. Представники компанії «Макей» виступають як обличчя бренду, що додає персональний характер взаємодії.

- впровадження адаптаційного підходу до потенційного клієнта: під час особистих зустрічей представники компанії адаптуються до індивідуальних потреб та побажань клієнта, що зміцнює позитивне враження про компанію та взаєморозуміння між сторонами.

- створення комфортного середовища та позитивного настрою для клієнта під час взаємодії.

- дегустація продукту – це основний пункт у стратегії залучення клієнта в цілому, або при спробі розширити асортимент продукції в його портфелі. Дегустація продукту надає клієнтам можливість власноруч оцінити якість та смак продукції. Це створює сенсорний досвід, що емоційно зв'язує клієнта з продуктом. Варто зазначити, що дегустують продукт представники компанії разом з клієнтами. Це створює більше коло довіри між сторонами. Крім того, процес дегустації потребує особливої підготовки. Для цього окремо готується посуд та техніка, яку компанія привозить разом з продукцією. Готують продукт також самі представники компанії, дотримуючись всіх правил. Особливу увагу приділяють також подачі, зовнішньому вигляду, а крім того, кожна тарілка стікерується назвою та позначеним складом продукту.

- подання експертної інформації: під час дегустації спеціалісти компанії можуть надати експертну інформацію про продукцію «Макей».

- презентація продукту: на сьогодні компанія може дозволити собі робити дедалі ширші презентації продукту, аніж це було на початку свого становлення. Зараз у процесі залучення одного клієнта може брати участь велика команда, у складі якої – представники виробництва, менеджери, маркетолог, аналітик, та в основі всього так само – голова компанії. Під час

переговорів може використовуватись представлення візуальних елементів та презентацій для яскравого та зрозумілого уявлення продукції. Така презентація може містити у собі аналітичні дані, історію продукту, а також візуалізацію на точці продажу та рекламні інтеграції з ним.

Важливим аспектом розвитку компанії є той факт, що з початком російської збройної агресії у 2014 році компанія фактично розпочала свій шлях з нуля. Оскільки зародження компанії відбулося на території Донецької області, компанія «Макей» зіткнулася з великими викликами, що вимагали переосмислення та переформування її стратегій та діяльності. По перше, компанія змушена була прийняти важке рішення про переїзд внаслідок війни. Цей процес передбачав не лише фізичний переїзд обладнання та персоналу, але й викликав необхідність створення нової бази та інфраструктури на новому місці. В 2015 році підприємство розпочинає новий етап історії свого розвитку у місті Запоріжжя. Для відбудови виробництва на новому місці, відновлення команди співробітників та зв'язків з клієнтами компанії знадобилося близько 6 місяців. Для того, аби повернути докризові обсяги виробництву знадобилося ще 4 місяці. Особливу увагу слід приділити процесу відновлення зв'язків із замовниками та партнерами, адже на той час це було ключовим аспектом розвитку. Для цього власникам довелося докласти немало зусиль, адже інформація сприймалась дуже скептично, оскільки панувала епоха активного поширення дезінформації та пропаганди. Люди загалом ставились дуже обережно до переселенців з Донецьку, саме тому компанія змушена була доводити свою патріотичну позицію, при тому, що сама є постраждалою стороною. Для цього важливим було забезпечити прозору та відкриту комунікацію, щоб уникнути непорозумінь та негативних відгуків. Негативним було також те, що клієнти відмовлялися сплачувати кошти за попередні поставки, оскільки остерігалися, що компанія підтримує проросійську позицію. Проте важливо зауважити, що завдяки активному процесу комунікації вдалося не лише врегулювати фінансові зобов'язання, але й повністю відновити та продовжити роботу з вказаними клієнтами.

Усвідомлення важливості ефективної комунікації в сфері бізнесу змусило керівництво вжити заходи для виправлення сприйняття компанії, спрямовані на зняття обурення та непорозумінь серед клієнтської бази. Комунікації включали в себе чіткі пояснення патріотичної позиції та цінностей компанії, що здійснювались переважно шляхом персональних телефонних дзвінків від керівника до кожного клієнта. Представники компанії звертали увагу на уникнення мови ворожнечі у своїх висловлюваннях, посилену емпатію. За можливості власники організовували особисті зустрічі з клієнтами, в процесі яких пояснювали патріотичну позицію. У ході комунікацій виникали й певні складнощі. Наприклад, клієнти могли не відповідати на телефонні дзвінки, ігнорувати листи, тим самим повністю обірвавши зв'язок з компанією на початку її відновлення. Цікавим є те, що після відносного відновлення компанією своїх позицій, такі клієнти почали виходити на зв'язок та вже самостійно вживати заходів для повернення партнерських відносин. Зважаючи на особисті якості керівників компанії, такі як емпатійність та вміння йти на зустріч, відносини з цими клієнтами були відновлені.

До 2018 року компанія вийшла на 220 тон виробництва продукції на місяць. У своїх стратегічних комунікаціях підприємство фокусувалося на розширенні команди та якості продукту, що й транслювала у зовнішніх комунікаціях. На сьогодні виробництво працює в об'ємах 650-700 тон продукції на місяць. Якщо розраховувати розвиток компанії суто математично, то за 15 років своєї роботи, підприємство збільшило свої об'єми у 185 разів, а щорічний зріст виробництва становить $\times 12$. Проте ми звертаємо увагу на фактичний розвиток та конкретні періоди, які зумовлюють цей процес.

Варто зазначити, що активний стрибок у розвитку компанія здійснила саме у воєнний період з 2022 року. До початку російського вторгнення обсяги виробництва визначалися у 300 тон на місяць, в той час як на сьогодні виробництво збільшилось більш ніж у два рази. Цей стрімкий ріст можна приписати низці факторів, що включають у себе адаптацію до змін у бізнес-середовищі, вдосконалення виробничих процесів, а також зовнішню

комунікацію виробника з клієнтами та цільовою аудиторією. Варто зазначити, що через воєнний стан у країні значно посилилась потреба збільшення виробництва продукції, через зменшення виробників. Організація ТМ «Макей», підприємство якої базується в прифронтовому місті, не лише не припинила свою роботу на ринку, а навпаки – посилила робочі процеси, збільшуючи кількість робочих місць та виробничі обсяги, тим самим зайнявши вигідну позицію на ринку. Компанія відмовлялась від розголошення тяжких обставин роботи під обстрілами, а навпаки обрала позицію, що демонструє позитивний розвиток. При комунікації з клієнтами власники компанії щиро цікавились станом їхніх справ, висловлюючи підтримку, проте ніколи не розповідали про власні складнощі. Це дало змогу клієнтам відчувати позитивну віру у майбутнє. Такі дії свідчать про високий рівень стратегічних комунікацій та гнучкість компанії, яка зуміла ефективно використовувати виклики воєнного періоду як можливість для збільшення свого виробництва та розширення ринкових можливостей. Важливим є і те, що цей розвиток відбувся в умовах значної нестабільності та невизначеності, що ще більше підкреслює успішність стратегічних рішень компанії в кризових комунікаціях та розвитку.

Представники компанії у своїй комунікації з клієнтом акцентують увагу на повній залученості в його діяльність та готовність допомогти. Прикладом такої взаємодії є конкретній ситуаційний кейс з діяльності ТМ «Макей». Для залучення оптового клієнта власник компанії «Макей» обрав стратегію допомоги. Клієнт є власником однієї з мереж напівфабрикатів, що на той час знаходилась на початку свого становлення та розвитку, що й використав у своїх стратегічних комунікаціях власник. Для досягнення мети, що полягала у подальшій співпраці, власник разом з командою своїх працівників створили план розвитку мережі магазинів клієнта та почали процес його реалізації. Маркетолог компанії «Макей» розробив візуалізацію торговельних точок з додатковою рекламою, такою як постери, заміна цінників, брендуння холодильників, штендери, тощо. Крім того, були залучені промоутери та розроблені флаєри, прописані акції та комунікаційні активності, такі як

дегустації та промо-акції. Важливим є те, що в рекламних матеріалах спеціалісти використовували саме продукт виробника компанії. Саме тому для подальшої реалізації плану розвитку клієнту потрібен був саме цей продукт. Оскільки перший етап проведення таких заходів продемонстрував успішний результат, клієнт підписав договір постійної співпраці на довгостроковий термін.

Важливо зазначити, що в процесі комунікації з клієнтом представники компанії не просто демонструють переваги свого продукту, а також створюють у клієнта розуміння того, яку вигоду для себе він отримає у співпраці з компанією. Клієнти подібної компанії виробника – лише ресурс для продажу продукту, оскільки виробники працюють у сегменті B2B. Тож комунікація в даному випадку має бути зосереджена саме на кількості можливих продажів клієнта, від яких залежить прибуток обох сторін. У процесі ведення клієнта важливо зберігати людяність та розуміння, а також йти на зустріч у питанні фінансів, збільшенні обсягів та включення в проблеми замовника. В контексті стратегічних комунікацій залучення та ведення клієнтів у мирний час та під час воєнного стану, характеризуються певними відмінностями.

Комунікаційними стратегіями компанії було обрано акцент на перевагах, які клієнт отримує вже сьогодні (це зумовлено відмовою клієнта від довгострокових планів), акцент на емпатичності представників компанії, взаємопідтримці та людяності під час комунікації з клієнтами, формуванні довірливих відносин. Так, наприклад, пріоритетними стали персоналізовані телефонні дзвінки, що базуються на сторонніх темах, таких як життя та здоров'я, безпека та інше.

Наразі компанія Макей налічує близько 100 клієнтів, серед яких більшу частину займають дистриб'ютори, власники фірмових магазинів, а також національні та регіональні торговельні мережі, такі як Сільпо, Варус, Епіцентр та інші. Ми детально розглянули важливі аспекти процесу комунікації між компанією-виробником та клієнтом. Проте ж, окрім цього, свої зовнішні комунікації компанія також спрямовує на безпосередніх покупців продукту у

магазині. Така взаємодія із кінцевими покупцями в магазинах вимагає специфічних стратегій комунікації, спрямованих на стимулювання продажів та підтримку позитивного сприйняття та популяризації бренду. Далі детально розглянемо кожен з інструментів комунікації, які у своїй діяльності використовує ТМ «Макей».

Звернемо увагу на перший етап комунікації компанії з покупцем – пакування товару. Розглянемо цей фактор саме в рекламному аспекті, а саме проаналізуємо комунікаційні меседжі в пакуванні, які транслюють візії та цінності компанії. Етикетка – це перше, що бачить споживач, і вона визначає початкове враження від продукту. Враження, створене у перший момент, може вплинути на відносини споживача з брендом. Креативне та привабливе пакування може привертати увагу покупців в магазині та автоматично виступає саморекламою. Яскраві кольори, оригінальний дизайн або нетрадиційна форма можуть виділяти продукт серед інших на полицях. Крім того, на пакуванні можна розмістити додаткову рекламу, слогани та інші елементи ідентичності бренду. На пакуванні також можуть бути розміщені qr-коди з посиланнями на відеорекламу, або ж розіграші та інші елементи комунікаційного лабіринту.

Пакування ТМ «Макей» є досить стильним в контексті сучасних трендів. Використання яскравих, але водночас влучних та стриманих кольорів у дизайні є стратегічним рішенням, орієнтованим на ефективну комунікацію з покупцем. Демонстрація соковитих пельменів у розрізі є важливим елементом, спрямованим на залучення уваги покупця. Це сприяє передчасному ввімкненню процесу вирішення покупцем питання про придбання продукту. Зображення соковитих пельменів у розрізі активує мозкову діяльність та апетит споживача, викликаючи позитивні емоції та бажання спробувати продукт. Відтворення таких деталей, як соковитість, може підсилити враження про свіжість та апетитність продукту, спонукаючи покупця до конкретної дії – покупки. У своїх меседжах компанія акцентує увагу на ручній роботі продукту.



Рис. 2.1.1. Візуалізація продукції ТМ «Макей» (Пельмені «Домашні» та Пельмені «№1»)



Рис. 2.1.2. Візуалізація продукції ТМ «Макей» (Пельмені «Шун Зяо» та Пельмені «Цзяо Цзи»)

Отже, в цьому контексті дизайн та комунікація взаємодіють для того, щоб викликати емоції та створювати позитивні асоціації, що є ключовими факторами у процесі придбання товарів. Крім того, на зворотній стороні пакування наявні два qr-коди, один з яких направляє користувача на сторінку компанії в Instagram, інший – на сайт виробника. Це є ознакою ефективної воронки комунікації, направляючи користувача на різні рівні інформації в залежності від його інтересів та потреб. QR-код, що веде на сайт виробника, дозволяє клієнтам отримати прямий доступ до офіційної інформації, новин, каталогу продукції та інших ресурсів. Це сприяє побудові довіри та надає покупцям зручність взаємодії з компанією. А сторінка компанії в Instagram створює можливість для взаємодії з аудиторією. Користувачі можуть залишати

коментарі, задавати питання, а компанія може реагувати на них, покращуючи комунікацію та залучення.

Варто звернути увагу також на меседжі компанії, донесені саме шляхом зображення на пакуванні в воєнний період, оскільки це питання набуває додаткового стратегічного значення. Компанії можуть висловлювати свою підтримку та лояльність клієнтам в умовах воєнного конфлікту через спеціальні елементи на упаковці, символізуючи єднання та підтримку. Крім того, пакування в такому випадку може відігравати роль рекламного носія та пропагувати певні цінності на широку аудиторію. Етикетка може виражати етичні цінності компанії та її відношення до ситуації в країні. Це може бути важливим для формування позитивного враження та лояльності споживачів. Так, наприклад, на початку війни у лютому, компанія Макей розробила ексклюзивну та лімітовану серію фасованих пельменів, що демонстрували важливі на той час цінності.



Рис. 2.1.3. Візуалізація лімітованої серії ТМ «Макей» (Пельмені «Смерть ворогам»)



Рис. 2.1.4. Візуалізація лімітованої серії ТМ «Макей» (Пельмені «Національні»)

Наступним аспектом комунікаційної діяльності у зовнішньому середовищі є організація таких промо-заходів для клієнтів, як всеукраїнські виставки та конференції, маркетингові кампанії в магазинах, розповсюдження листівок та брошур та інше. Так, компанія двічі брала участь Міжнародній виставці продуктів харчування та напоїв «WorldFood Ukraine» у 2019 та 2020 роках. Участь у виставці надала компанії можливість представити свій асортимент продукції широкій аудиторії, а також стала важливою частиною маркетингової стратегії компанії «Макей», дозволяючи їй зростати, розширювати мережу контактів та підвищувати свій профіль на ринку харчових продуктів.



Рис. 2.1.5. Фотозвіт з Міжнародної виставки «WorldFood Ukraine», 2019 рік.

Крім того, у 2022 році ТМ Макей була офіційним партнером на конференції FOOD&NONFOODMASTER-2022, де також демонструвала свою

продукцію на виставковій площі, а крім того брала участь за столами переговорів.



Рис. 2.1.6. Фотозвіт з Міжнародної виставки FOOD&NONFOODMASTER, 2022 рік.



*Рис. 2.1.7. Фотозвіт з Міжнародної виставки FOOD&NONFOODMASTER, 2022 рік
(дегустація продукту)*

Це дало позитивні результати для майбутнього розвитку компанії, оскільки партнерами конференції також були такі торгові мережі, як Сумська м'ясна компанія, Новус, Епіцентр, що завдяки успішній комунікації стали партнерами компанії «Макей».

Особливу увагу варто приділити підготовці до самої виставки. Комунікаційний пакет підготовки передбачає пошук промоутерів, написання текстів для нього, розробка та друк POS-матеріалів, таких як: плакати, банери, листівки, брошури, каталоги.

З початком повномасштабного вторгнення рф компанія не брала участь у виставках, проте була залучена в інші промозаходи. Так, наприклад, у 2023 році на 15-річчя підприємства торгова марка «Макей» ініціювала велику промоакцію в розповсюдженні продукції у мережі супермаркетів «Сільпо». Згідно з умовами заходу, кожен споживач, який здійснював покупку будь-якого товару, автоматично отримував у подарунок пачку пельменів від торгової марки «Макей». В процес були також залучені промоутери, які розповсюджували флаєри з інформацією про акцію, крім того, були додатково використані спеціальні вставки в цінники, що привертати увагу покупців. Така акція сприяла впізнаваності бренду та популяризації продукції.



Рис. 2.1.8. Фотозвіт з промо-акції у торговельній мережі «Сільпо (15.09,2023)

Ще одним ефективним інструментом комунікації в стратегії розвитку підприємства є просування бренду в соціальних мережах. Компанія Макей активно використовує онлайн просування в стратегії розвитку. Так, сторінка компанії розвивається у таких трьох мережах як Instagram, Facebook та Tik-tok.

Розглянемо детальніше просування компанії в Instagram.

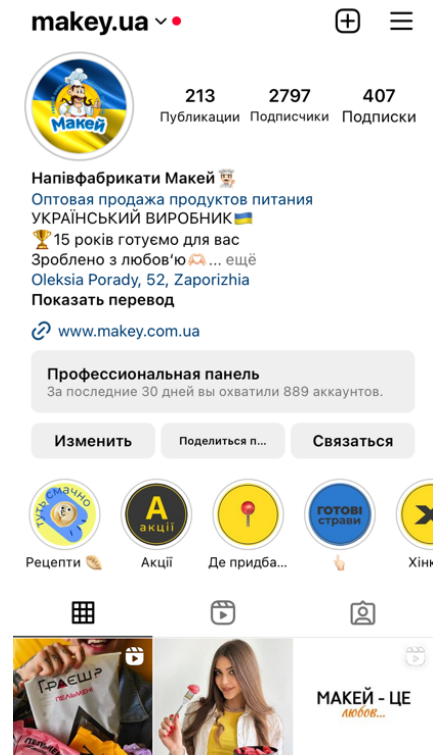


Рис. 2.1.9. Скріншот офіційної сторінки ТМ «Makeй» в Instagram

Перш за все, важливе пакування профілю. У компанії «Makeй» досить приваблива зовнішня картинка. Варто звернути увагу на дотримання єдиної стилістики а також вибір кольорів, що відображають патріотичну позицію бренду та основні його цінності. Виділимо такі ключові елементи, що позитивно характеризують вдало оформлений профіль:

- логотип та назва компанії чітко відображені, тож компанія є легкою до впізнавання.
- повноцінно оформлена «шапка» профілю. Сторінка ТМ Makeй має інформативний опис, який вказує на основні аспекти діяльності компанії.
- однаковий стиль в оформленні публікацій, відповідний логотипу та загальному іміджу компанії.
- якісні фотографії: привабливі, високоякісні фотографії продукції та заходів.
- контентні категорії: відокремлення контенту за категоріями, такими як новини, рецепти, за кулісами тощо, розміщені в «актуальних» історіях.
- сторіс: регулярне використання сторіс для публікації тимчасового контенту та взаємодії зі споживачами.

- відмітки та відгуки: наявність живих відгуків та відміток на сторінці, що посилює довіру до бренду.
- коментарі та реакції: активна участь в коментарях та реакції на відгуки споживачів.
- контактні дані: Зазначення контактних даних для швидкого зв'язку з компанією.

Всі ці елементи вказують на позицію профілю в Instagram, що є не лише естетично приємним, але й ефективним в побудові зв'язків з аудиторією та просуванні бренду. Крім того, компанія використовує гумористичний контент, що вносить легкість та позитивні емоції у взаємодію з аудиторією. Гумористичний контент в профілі компанії на Instagram є важливим елементом, який може привертати увагу та взаємодіяти зі споживачами. Такі публікації отримують позитивні відгуки від аудиторії.

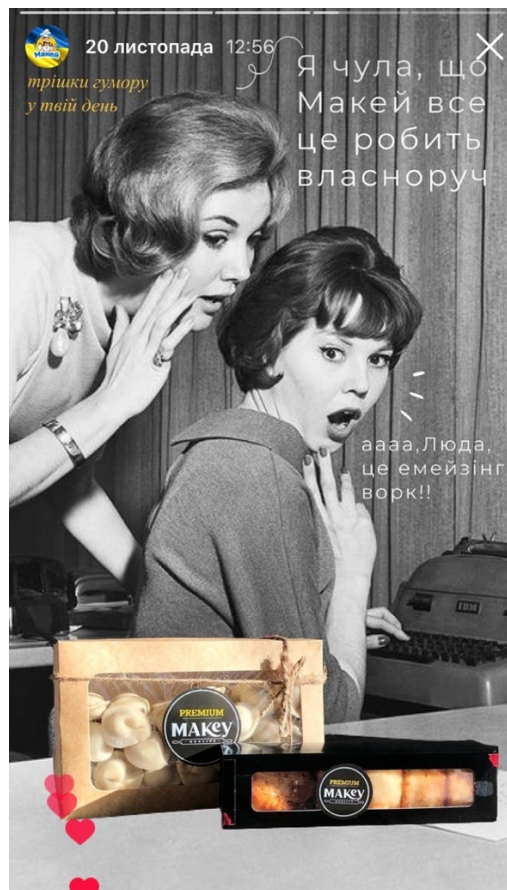


Рис. 2.1.10. Скріншот сторіз з офіційної сторінки ТМ «Makey» в Instagram (20.11.2023)

У повсякденному контенті ТМ Макей також активно використовує різноманітні опитування та інтерактиви. Це дає змогу взаємодіяти з аудиторією, а також отримувати зворотній зв'язок від споживачів. Компанія може проводити опитування, питаючи аудиторію про їхні уподобання стосовно потенційно нових продуктів або ідей. Або залучення аудиторії до процесу вибору назви для нового продукту чи асортименту. Ці інтерактивні елементи не лише стимулюють участь аудиторії, але і надають можливість компанії отримати цінний зворотній зв'язок, який може бути використаний для удосконалення продукції, розширення асортименту чи вдосконалення маркетингових стратегій.

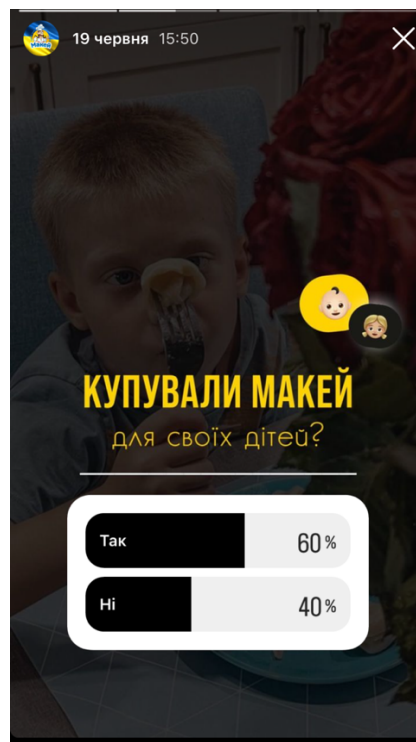


Рис. 2.1.11. Скріншот сторіс з офіційної сторінки ТМ «Макей» в Instagram (19.06.2023)

Окрім вищезгаданих елементів, у своїй стратегії розвитку через Instagram компанія також користується такими основними інструментами:

- фотографії та відео продукції: публікація привабливих фотографій та відео продукції. Зображення в дії дозволяють споживачам більш детально розглянути товар і зрозуміти його вигоди;
- опис властивостей та переваг: використання підписів або описів до постів для надання інформації про склад, властивості продукції та переваги її використання;

- анонси новинок та акцій в мережах супермаркетів;
- історії процесу виробництва: публікація історій чи відео публікацій, які демонструють процес виробництва продукції, щоб підняти завісу над тим, як вона створюється.

Для залучення нової аудиторії ТМ «Макей» використовує техніку «розіграші». Вони є ефективним інструментом для залучення нової аудиторії та стимулювання взаємодії з брендом. Розіграші дозволяють компанії взаємодіяти зі своєю аудиторією, створюючи зацікавленість і стимулюючи участь. Підкріплюють ефект розіграшу таргетованою рекламою, що в результаті отримує дуже позитивний відгук аудиторії:

The screenshot shows the 'Statistics of Reels video' page in Instagram. It is divided into three main sections: 'Overview', 'Reach', and 'Engagement with Reels video'. Each section contains a list of metrics and their corresponding values.

Статистика відео Reels	
Огляд	
Охоплення	81 199
Взаємодії з відео Reels	4 741
Охоплення	
81 199	
Охоплено облікових записів із Центру облікових записів	
Відтворення	68 670
Взаємодії з відео Reels	
4 741	
Коментарі	4 013
Поширення	378
Позначки «Подобається»	304
Кількість збережень	46

Рис. 2.1.12. Скріншот статистики публікації ТМ «Макей» в Instagram

На початку війни соцмережі стали одним із ключових каналів комунікації, можливості якого компанія використовувала. Соцмережі надали брендам можливість ефективно спілкуватися з аудиторією, висвітлювати важливі події та зміни в діяльності, а також виявляти емпатію та підтримку в умовах війни. По-перше, це допомогло висловити співчуття та солідарності з

людьми, які постраждали внаслідок війни, а також підтримати позитивний дух та віру аудиторії.

Від початку воєнних дій бренд створював тематичні публікації та відео, в яких продемонстрував власні цінності, а також надавав корисні поради на свої сторінці в Instagram. Перший допис, опублікований 28 лютого, був акцентований на висловлення підтримки українському народові, а також з вираження віри та вдячності Збройним Силам України. Крім того, з метою поширення патріотичних цінностей, підприємство розповсюджувало публікації, які адаптували сучасні тенденції до тематики війни. Це сприяло полегшенню сприйняття інформації аудиторією шляхом інтеграції актуальних та популярних концепцій у контекст військових подій. Одним з таких дописів був тренд «А давай після перемоги», в якому користувачі ділились особистими планами та бажаннями на майбутнє, тим самим демонструючи власні цінності. Цей контент мав на меті переоцінку цінностей, що відображалися у мріях та сподіваннях користувачів на майбутнє у контексті посткризової ситуації.

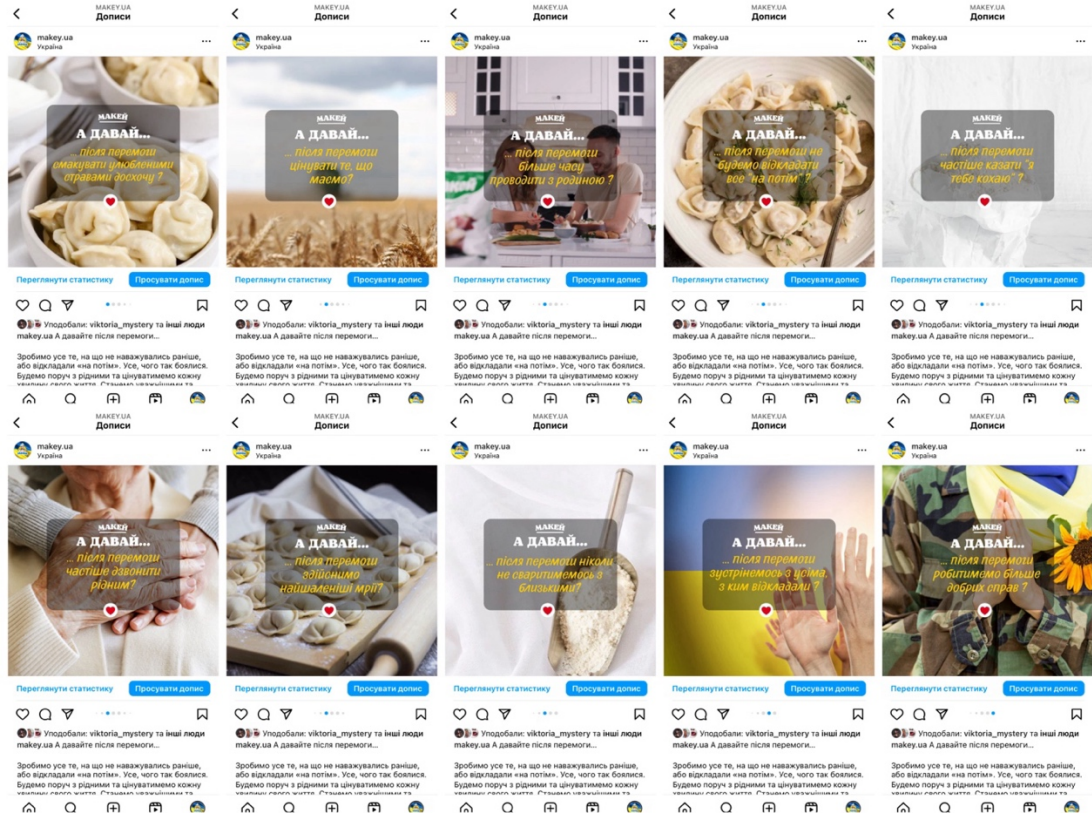


Рис. 2.1.13. Скріншот з офіційної сторінки Instagram ТМ «Макей» (публікація за 17 березня 2022 року)

Важливим на той час було також зробити акцент на сталій роботі компанії, попри складнощі праці у прифронтовому місті. Компанія фокусувалася на важливості українського бізнесу підтримувати економіку країни, зберігаючи робочі місця для людей, а також постачаючи харчові продукти в торговельні мережі. У своєму контенті, організація також акцентувала на важливості вибору українського виробника споживачами. Ці аспекти допомагають не лише зберегти позитивне сприйняття бренду в умовах нестабільності, але й активно будувати та підтримувати патріотичний настрій серед споживачів.

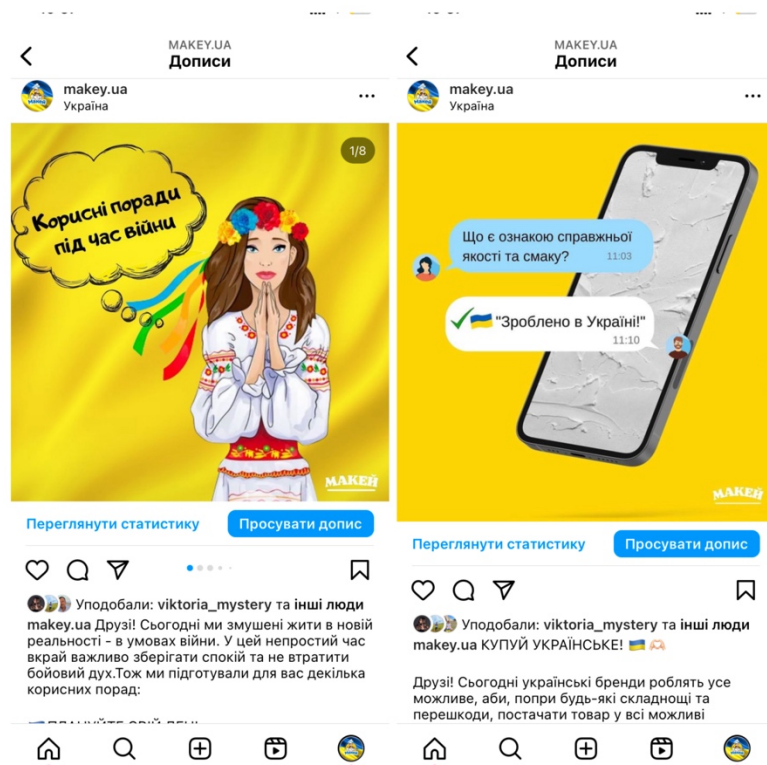


Рис. 2.1.14. Скріншот з офіційної сторінки Instagram ТМ «Макей» (публікація за 19 березня та 6 травня 2022 року)

Оскільки соціальні мережі визначаються як один із найкращих способів комунікації між компанією та аудиторією, організацією ТМ «Макей» був розроблений та опублікований відеоролик «Макей – це». Концепція ролику полягає в тому, що кожен зі співробітників говорить по одній фразі, що продовжують речення «Макей – це». Серед таких висловів були: «найкраща якість», «довершені напівфабрикати», «унікальність на винятковість», «турбота про кожного», «креативні рішення та творчий підхід», тощо. Вислови були

попередньо розроблені комунікаційником ТМ «Макей» та підбрані індивідуально відповідно діяльності кожного працівника компанії. Завершується відео «Макей – це любов», що символізує загальний інтегрований підхід та відданість кожного співробітника компанії ТМ «Макей». Цей вислів вказує на те, що усі аспекти, від якості продукції до турботи про клієнтів та творчого підходу, є виразом не лише професійності, а й глибокого внутрішнього зобов'язання та емоційного залучення до бренду. Такий висновок закріплює образ компанії як не лише постачальника товарів, але й спільноти, що дбає про якість, індивідуальний підхід та надає значущість співпраці з кожним клієнтом.

Актуальною на сьогоднішній день платформою для розвитку бренду є Тік-ток. Ця соціальна мережа, спрямована на короткі відео, набула великої популярності та стала ефективним інструментом для маркетингу та комунікацій. Деякі ключові переваги використання Тік-Ток для розвитку бренду включають:

- молода аудиторія: Тік-Ток привертає переважно молоду аудиторію, що є важливим для брендів, спрямованих на цей сегмент ринку.
- доступна творчість та оригінальність: платформа стимулює творчість та оригінальність в контенті, що дозволяє брендам виокремлюватися та привертати увагу. Тік-Ток створює унікальну можливість для брендів реалізувати креативні маркетингові кампанії та взаємодіяти з аудиторією у веселому та динамічному форматі.
- швидка взаємодія: можливість створення коротких відеороликів дозволяє брендам швидко та ефективно спілкуватися з аудиторією.
- трендовість та вірусність: вміння використовувати тренди та популярні виклики може допомогти бренду швидко розповсюджуватися та стає вірусним.

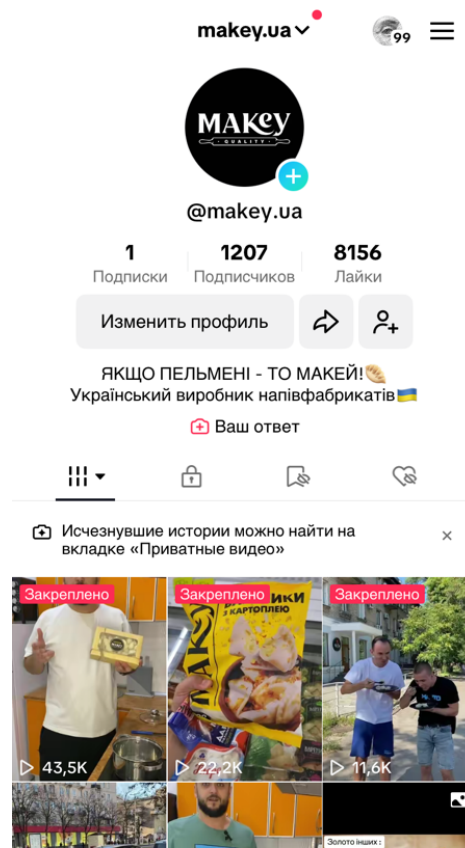
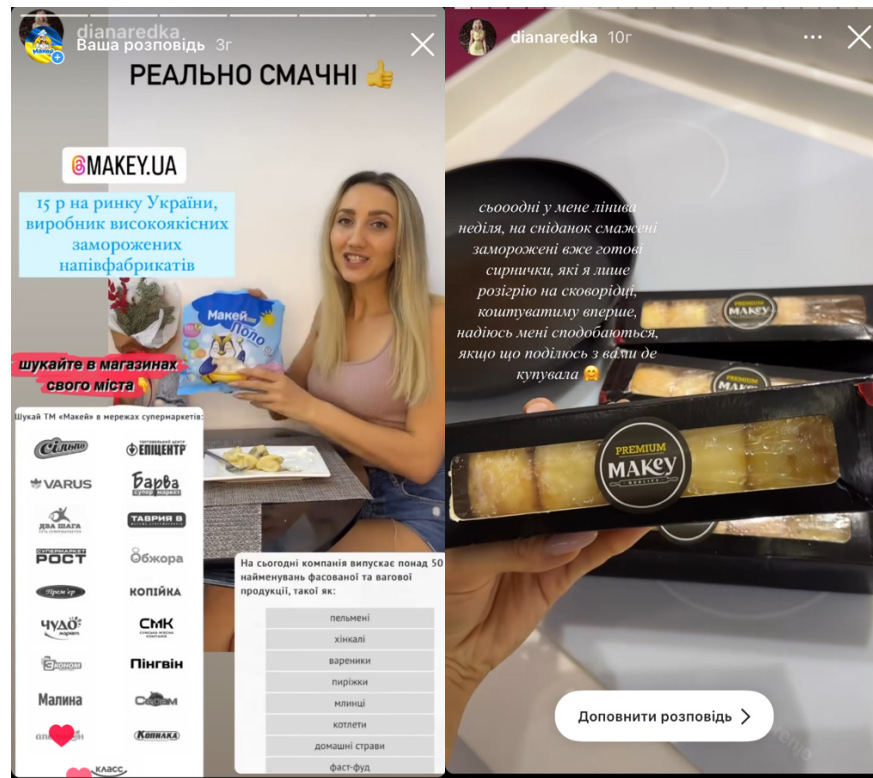


Рис. 2.1.15. Скріншот з офіційної сторінки у Тік-Ток ТМ «Макей»

З урахуванням цих факторів, Тік-Ток може стати важливим інструментом для позиціювання та розвитку бренду, особливо якщо цільова аудиторія має високий рівень активності на цій платформі. Для розвитку свого каналу в Тік-Ток компанія скористалася послугами відомого запорізького блогера «ВЛЯК РЛАУ» у сфері реклами продуктів харчування. Це дало позитивний результат на розвиток сторінки в цілому та популяризації брендів. Контент у Тік-Ток налічує у собі різноманітні ролики: приготування їжі, комедійні відео, взаємодія з аудиторією на вулиці міста. Так, наприклад, досить активним серед аудиторії стало відео, на якому перехожі змагаються за ящик пельменів, поїдаючи продукт на швидкість.

Блогери відіграють важливу роль у розвитку компанії в соціальних мережах. Вони мають значний вплив на аудиторію через свої платформи, а їх співпраця з брендами може призвести до численних переваг. Компанія «Макей» регулярно користується послугами блогерів по всій території України з метою просування свого бренду. Серед них були такі, як: Діана Редька (блогерка з Одеси, учасниця проекту «Моя супер родина» на телеканалі «ТЕТ») [58], Юлія

Свірідюк (запорізька тік-токерка) [70], Дарія Даріко (блогерка з Сум, що спеціалізується на кулінарному контенті), Ольга Музика, Анастасія Кістенцова, [55] Ольга Чайчук, Каріна Золотарьова та інші. Для результативної реклами у блогерів та інфлюенсерів необхідно надати професійно складене технічне завдання.



- Рис. 2.1.16. Скріншоти сторіз блогерки dianaredka в Instagram (10.12.2023)

Враховуючи специфіку роботи блогера, ТЗ може включати наступні ключові елементи:

- опис бренду та цілей компанії: роз'яснення основних цілей та цінностей бренду, для якого блогер веде кампанію. Це допоможе блогеру зрозуміти, як адаптувати свій контент до вимог бренду.
- аудиторія та цільова група: чітке визначення аудиторії бренду та тієї групи споживачів, на яку спрямована кампанія. Це допоможе блогеру адаптувати свій контент для максимального впливу на цільову аудиторію.
- тематика та ключові повідомлення: вказівка на тематику та ключові повідомлення, які бренд хоче підкреслити в кампанії. Це допомагає блогеру створити відповідний контент.

- формат та кількість публікацій: вказівка на формати контенту, які очікуються (фото, відео, сторіз і т.д.), а також кількість необхідних публікацій.
- вимоги до використання хештегів та згадувань: якщо бренд має конкретні хештеги або певні акаунти, які слід згадати, це має бути відзначено в ТЗ.
- терміни та дедлайни: чітко визначені терміни проведення кампанії та дедлайни для публікацій.
- завдання та очікування від блогера: конкретизація завдань, які повинен виконати блогер, а також чітке визначення очікуваних результатів.
- правила використання контенту та контактна інформація: умови використання створеного контенту та контактна інформація для подальших комунікацій.
- метрики та оцінка результатів: визначення ключових метрик успіху та умови оцінки ефективності кампанії.
- особливі вимоги або обмеження: якщо є які-небудь особливі вимоги або обмеження.

Компанія Макей користується послугами блогерів як в Тік-Ток, так і в Instagram. Для співпраці бренд обирає як інфлюенсерів з великою аудиторією, так і початківців. Такий підхід до вибору інфлюенсерів вказує на стратегічне та різноманітне планування співпраці. У співпраці з великими інфлюенсерами бренд може швидше отримати впізнаваність, оскільки повідомлення від інфлюенсера зазвичай привертає більше уваги. Початківці можуть надати свіжий погляд та аутентичний контент, оскільки вони тільки розпочинають свій шлях в індустрії і можуть привнести новий стиль та енергію. Оскільки рекламна діяльність у початківців-блогерів не вимагає значних фінансових витрат, ця стратегія використання реклами може бути використана досить часто. Це дає можливість компанії збирати регулярний контент для майбутньої публікації на офіційній сторінці. Переважно реклама демонструє процес приготування їжі, або ж огляд товару блогером. Крім того, рекламою може бути

порівняння товару різних виробників, перевагу серед яких здобуває замовник. Приклад такої реклами також є серед кейсів ТМ «Макей».



Рис. 2.1.17. Скріншот відеопублікації в Тік-Ток блогерки dementorini (10 листопада 2023 рік)

ТМ «Макей» також користується таким прикладом зовнішньої реклами, як білборди та відеоборди. Використання цих інструментів є ефективним засобом зовнішньої реклами, спрямованим на привертання уваги аудиторії на відкритих площах, що в свою чергу забезпечує високу видимість рекламного повідомлення. Креативний та привабливий дизайн є важливим елементом успішної зовнішньої реклами. Великі графічні зображення та короткі, чіткі повідомлення можуть бути дуже ефективними. Реклама на білбордах може сприяти побудові образу бренду та його розпізнаваності, особливо якщо вона відображає ключові характеристики та цінності компанії. У листопаді 2023 року компанія Макей розмістила в загальній кількості 30 бордів по таким містам України, як: Запоріжжя, Харків, Одеса та Вінниця. Це посприяло підвищенню впізнаваності бренду, а також підвищенню продажів. Такі результати компанія змогла отримати шляхом проведення аналітики

продажів за листопад у порівнянні з жовтнем цього ж року. Можна стверджувати, що розміщення такого виду реклами є ефективним каналом зовнішньої комунікації підприємства як у мирний час, так і у період війни.



Рис. 2.1.18. Білборд ТМ «Макей» у м. Запоріжжя, пл.Маяковського



Рис. 2.1.19. Білборд ТМ «Макей» у м. Одеса, вул. Балковська 137



Рис. 2.1.20. Білборд ТМ «Макей» у м. Одеса, Фонтанська дорога

У стратегії свого розвитку компанія обрала слоган «Якщо пельмені – то Макей». Слоган відображає ключові характеристики та переваги продукції, а також має потенціал вибудувувати певний стиль сприйняття бренду. Вираз простий та лаконічний, що сприяє легкому запам'ятовуванню споживачами, що важливо для побудови усвідомленості та розпізнаваності бренду. Слоган «Якщо пельмені – то Макей» чітко ідентифікує продукцію компанії та робить акцент на унікальності та вищому стандарті якості. Крім того, це допомагає позиціонувати компанію як лідера на ринку пельменів та напівфабрикатів. Окрім слогану, ми можемо прослідкувати чітку стилістику бренду – яскравий синій колір, що є корпоративним, зображені люди на фото з продукцією та фото позицій, що є лідерами серед продажів. Зображення людей може допомагати створювати емоційний зв'язок із споживачами. Це може передавати ідею, що продукція «Макей» призначена для реальних людей, які радіють та задоволені використанням продукту. Така стилістика бренду активно використовується й на інших інструментах зовнішньої комунікації, таких як брендуння авто, холодильників, а також розміщення плакатів у місцях продажу.



Рис. 2.1.21. Брендунне авто ТМ «Макей»

ТМ Макей активно використовує канали зовнішньої комунікації у процесі свого розвитку. Комплексне залучення усіх вищезгаданих інструментів дає позитивний результат на загальні продажі та впізнаваність компанії серед споживачів. Можемо зазначити, що популяризація бренду є ключовим аспектом в стратегії розвитку підприємства, оскільки це дає конкурентну перевагу,

дозволяючи бренду виділятися серед інших у своїй галузі. Популяризація може відкривати нові можливості для розширення на нові ринки та збільшення покупок товару, оскільки споживачі мають тенденцію вірити та залишатися вірними вже відомим брендам, що сприяє формуванню лояльності. Особливо зараз, у воєнний період, аудиторія особливо чутлива до потоків інформації, саме тому важливо слідкувати та ретельно відбирати повідомлення, що транслюються.

Воєнний період також посприяв значним змінам і всередині компанії Makey. Перш за все, з початком повномасштабного вторгнення РФ, постало важливе питання розвитку підприємства. Головну роль в прийнятті рішення відіграють керівники компанії, що, вже маючи певний досвід зіткнення з військовими діями у минулому, прийняли рішення залишатися у прифронтовому місті та продовжити роботу. Це надало змогу втримати робочі місця для людей, яким це було потрібно, а також забезпечити стабільне постачання продуктів харчування в магазини та підтримці економіки країни. Головним аспектом на початку оголошення війни була саме змога керівника налаштувати своїх підлеглих на позитив та транслювати лише віру в перемогу та найкраще. Саме від керівника підлегли переймають налаштованість на роботу та на майбутнє в цілому, саме тому в даному випадку компанія продовжила стабільну роботу. Для цього також створили всі необхідні умови та заходи безпеки: облаштували бомбосховища на виробництві та в офісі, надали можливість співробітникам працювати віддалено, якщо вони на певний час поїхали з міста. Для підтримки позитивного настрою були створені також окремі чати, де співробітники могли ділитись кумедними відео, чи картинками, або корисними навчальними роликами. Такі чати забезпечували поліпшення загального самопочуття працівників, підтримці командного духу, а також якісного проведення часу в колі колег. У ході зменшення паніки та активних ворожих дій на території міста, почали організовувати сумісні зустрічі за межами офісу: виїзди на природу, зустрічі у кафе, збори на настільними іграми,

квести, та інше. Таким чином, співробітники могли не лише відволікатись від подій навколо, а й ставати ближчими одне до одного.

До нововведень всередині компанії можна також додати створення затишку та атмосфери в офісі. Були створені окремі куточки для відпочинку та кавобрейку, де працівники могли б поспілкуватись на будь-які теми, або просто змінити місце положення та перезавантажитись. Були також завезені живі квіти в кабінети співробітників, що також посприяло на внутрішню атмосферу та загальний стан емоційного благополуччя працівників. Зелені рослини в кабінетах можуть поліпшити якість повітря та створити вигляд природного середовища, що може бути особливо важливим у воєнний період, коли загальна атмосфера може бути напруженою. Важливим аспектом стало також регулярне проведення зборів та лекцій, з психологами та юристами для підтримки ментального здоров'я працівників.

Важливу роль у підтримці громадськості та власного персоналу в умовах воєнного стану відіграє волонтерська діяльність бізнесу. ТМ «Макей» демонструє себе, як соціально відповідальну компанію, оскільки є активним учасником волонтерської діяльності. Так, наприклад, від самого початку збройного конфлікту, компанія «Макей» активно впроваджує волонтерські програми та здійснює благодійні внески для надання підтримки постраждалим від воєнних дій. Ця ініціатива передбачає систематичний донат продукції та ресурсів для тих, хто опинився у складних життєвих обставинах через воєнний конфлікт, а також військовим ЗСУ. Щомісяця компанія перераховує 50 000 грн на армію з офіційного рахунку компанії, а також передає різноманітні позиції продукції армії.

Крім того, у вересні та жовтні 2023 року ТМ «Макей» разом з соціальною службою організувала волонтерську допомогу постраждалим під час війни через різноманітні обставини. Серед них були і ті, хто залишився один, втративши рідних, або ті, хто втратив житло. Варто зауважити, що власники підприємства самостійно брали участь у такому заході та спілкувалися з

постраждалими, проте компанія дотримується конфіденційності у своїй діяльності та не розголошує волонтерську активність на широкий загал.



Рис. 2.1.22. Фотозвіти волонтерської діяльності ТМ «Макей» (постачання продуктів харчування)

Такий підхід може визначати бажання залишити благодійність на рівні особистого зобов'язання, уникаючи широкого розголосу чи публічного висвітлення цих заходів. Це стратегічне рішення може впливати з бажання уникнути можливого сприйняття акцій як маркетингового ходу та збереження чистоти мотивацій волонтерської діяльності. Такий обізнаний та стратегічний підхід підкреслює не лише соціальну відповідальність компанії, а й уважність до етичних аспектів волонтерської діяльності в умовах воєнного стану.

В підсумку аналізу зовнішньої комунікаційної діяльності підприємства ТМ «Макей» в мирний час та в умовах війни можна зробити кілька ключових висновків. У мирний період компанія успішно використовує різноманітні інструменти комунікації для позиціонування свого бренду та продукції на ринку. Ефективна стратегія залучення клієнтів, особиста зустріч, дегустації та презентації сприяють встановленню довгострокових відносин із споживачами. Уміння залучати клієнтів та встановлювати з ними партнерські відносини стало ключовим фактором успіху, який визначається не лише якістю продукції, але й

вмінням встановлювати ефективні комунікації. З урахуванням воєнного періоду важливим виявилось здатність компанії адаптувати свою комунікаційну стратегію до нових умов. Переміщення компанії з зони конфлікту, акцент на гуманітарні питання та власна волонтерська діяльність свідчать про глибоке розуміння соціальної відповідальності та потреб постраждалих. Висновок підсумовує успішні комунікаційні практики в мирний та воєнний час, визначаючи їхню значущість для стабільного розвитку та утримання позитивного іміджу підприємства у складних умовах.

ВИСНОВКИ

Комунікаційний менеджмент в сучасному бізнесі є ключовим стратегічним інструментом, що сприяє розвитку підприємства, формуванню позитивного іміджу компанії, побудові та підтримці партнерських відносин з аудиторією, підвищення конкурентоспроможності, можливості швидко адаптуватись до зміни інтересів клієнта та ринку, управлінні ризиками та уникненні конфліктів, можливості отримати зворотній зв'язок від споживачів, а також провести оцінки результатів комунікаційних заходів та реклами для вдосконалення стратегій та методів комунікації, що особливо актуально у складних умовах військового конфлікту. Проаналізувавши всі наведені в роботі інформаційні джерела, можемо дати таке загальне визначення комунікаційного менеджменту – це комплексний процес планування, організації, контролю та управління комунікаційною діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та покращення взаємодії як внутрішньо, так і зовні організації. Ця складова визначає способи передачі інформації, сприяє побудові ефективного взаєморозуміння між всіма зацікавленими сторонами та сприяє покращенню процесів в управлінні та виробництві.

Проаналізувавши комунікаційну діяльність ТМ Макей від початку становлення та під час воєнних дій, можна дійти висновку, що компанія приділяє велику увагу процесам комунікації як всередині підприємства, так і ззовні. У мирний період компанія успішно використовувала різноманітні інструменти комунікації для позиціонування свого бренду та продукції на ринку, розвиток яких йшло паралельно з розвитком самої компанії та залежало від збільшення її можливостей. Ефективна стратегія залучення клієнтів, особиста зустріч, дегустації та презентації сприяли встановленню довгострокових відносин зі споживачами. З урахуванням воєнного періоду важливим виявилось здатність компанії адаптувати свою комунікаційну стратегію до нових умов. У своїх комунікаційних стратегіях підприємство фокусується на посиленні емпатії, персоналізованих телефонних дзвінках та

особистих зустрічах з клієнтами. Крім того, з'явилася особлива потреба в посиленій трансляції патріотичних цінностей та візії компанії. Політичний аспект формування бренду, а саме переміщення підприємства з зони конфлікту, вплинув на формування соціальної відповідальності компанії та глибоке розуміння потреб аудиторії.

З початком воєнного стану у своїй внутрішній діяльності керівники підприємства роблять акцент на комфортних умовах праці для співробітників, взаєморозумінні та створенні команди, проведенню спільного часу поза межами компанії. Такі дії сприяють поліпшенню комунікації між співробітниками та керівниками. Позитивний внутрішній клімат також створює ефективну робочу атмосферу, що сприяє більшій продуктивності, творчості та відданості компанії. У зовнішній комунікаційній діяльності організація також приділяє увагу питанням людяності, а також намагається бути ближчою до клієнта. Виявлено, що спільна робота комунікаційних команд для формування консистентних повідомлень та спільних стратегій комунікації з різними аудиторіями стає критичною для ефективного подолання кризової ситуації.

Наразі компанія робить активний вклад у популяризацію свого бренду шляхом зовнішньої реклами та через мережу інтернет. У своїй комунікаційній діяльності ТМ «Макей» використовує такі технології та інструменти, як комунікаційні заходи в соціальних мережах Instagram та Тік-Ток, де адаптує сучасні тренди під власні потреби та ситуації, пропагує патріотичні цінності та погляди, популяризує компанію шляхом публікації відеороликів із залученням працівників та демонстрації процесів роботи на виробництві, веде діалог із цільовою аудиторією, робить опитування, що дає змогу отримати фідбек для подальшого вдосконалення бренду та інше. Крім того, компанія активно залучає до співпраці блогерів та інфлюенсерів, що є лідерами думок сучасності та допомагають популяризувати продукт та його позитивні характеристики серед більшого відсотку аудиторії. Варто зазначити, що за технологічними моделями комунікаційного менеджменту Т. Бурмака, з початком воєнного стану компанія «Макей» у своїй діяльності використовує ситуаційну модель керування

комунікаціями, оскільки трансльована інформація була адаптована до конкретних подій та ситуацій у країні. Так, з самого початку компанія висловлювала підтримку, давала поради та пропагувала вибір українського виробника. Далі адаптувала сучасні тренди у свою комунікаційну діяльність з метою популяризації певних цінностей підприємства та посилення лояльності до бренду.

У своїй комунікаційній стратегії підприємство також активно використовує канали зовнішньої реклами, такі як білборди, промо-акції з розповсюдженням флаєрів, виставки та інше. Свою рекламну діяльність підприємство фокусує на таких містах України, як Запоріжжя, Харків, Одеса, Дніпро, Київ, Вінниця, Суми, Кривий Ріг та Львів.

Окрему увагу треба приділити активній волонтерській діяльності компанії, що демонструє її як соціально відповідальний бізнес, який, крім того, не робить «піар» на цьому, а навпаки тримає інформацію конфіденційною. Компанія робить регулярні донати на армію, передає продукцію на фронт, а також допомагає переселянцям та постраждалим від воєнних дій.

Так, на прикладі ТМ «Макей» ми змогли переконатись у значущості комунікаційного менеджменту для стабільного розвитку та формуванню позитивного іміджу компанії. А крім того, виявили, які саме зміни в комунікаційній діяльності допомогли втримати імідж та посилити розвиток компанії в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризові PR-кампанії: поняття, види криз, методики діагностики, технології розв'язання кризових ситуацій. URL: <http://um.co.ua/8/8-19/8-190602.html> (Дата звернення: 22.11.2023)
2. Бернейс Е. Пропаганда. Каунас, 2016. 112 с.
3. Бистрицький Є., Зимовець Р., Пролеєв С. Комунікація і культура в глобальному світі. Київ : Дух і Літера, 2020, 416 с.
4. Біловодська О., Лагута К. Чат-бот як інструмент маркетингових комунікацій. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15510> (Дата звернення: 13.11.2023)
5. Боголюбова Н. Міжкультурна комунікація. Київ, 2017. URL: https://stud.com.ua/90283/kulturologiya/mizhkulturna_komunikatsiya (Дата звернення: 05.11.2023)
6. Борисенко О., Фісун Ю., Ткаченко А. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-14> (Дата звернення: 11.11.2023)
7. Бугайчук О. Стратегії розвитку інформаційно-інноваційної діяльності на підприємствах в умовах цифровізації. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Мелітополь, 2019. С. 119–123.
8. Бурмака Т. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
9. Васильченко М., Гришко В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.

10. Внутрішні комунікації під час війни: як налаштувати команду на продуктивну роботу. URL: <https://happymonday.ua/vnutrishni-komunikatsiyi-pid-chas-vijny> (Дата звернення: 18.11.2023)
11. Внутрішня та зовнішня комунікація організацій під час війни. URL: <https://mim.kyiv.ua/news/vnutrshnya-ta-zovnishnya-komunkacya-organzacy-pd-chas-vyni-mim-toolbox-z-oleksandrom-sudarknim> (Дата звернення: 18.11.2023)
12. Вовк Н., Мохнар Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1(59). С. 63–71.
13. Горобченко О. Інфлюєнсерство як інструмент розвитку е-бізнесу. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-54> (Дата звернення: 15.11.2023)
14. Дзяна Г., Дзяний Р. Публічно-управлінська діяльність в умовах сучасної невизначеності: інформаційно-комунікаційний аспект. URL: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.037> (Дата звернення: 15.11.2023)
15. Дзяна Г., Дзяний Р. Управління комунікаціями в умовах криз. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184/161> (Дата звернення: 27.11.2023)
16. Завадський Й. Менеджмент. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.
17. Іванина Р. We are social 2023: соціальні мережі, інтернет та тенденції електронної комерції. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/we-are-social-2023> (Дата звернення: 07.11.2023)
18. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (Дата звернення: 30.11.2023)
19. Канищенко О. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. пос. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с.
20. Кіслов Д. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf (Дата звернення: 10.11.2023)

21. Ковалевська А. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

22. Коваленко О. Комунікаційний менеджмент як інструмент взаємодії соціально відповідального бізнесу і соціальної держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. №1 С. 201-207. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/apdy_2012_1_28.pdf (Дата звернення: 03.12.2023)

23. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти. Уклад. Кубко В. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

24. Костецька Л. Антикризовий менеджмент у державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2016. № 4. С. 87–92. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_14 (Дата звернення: 29.11.2023)

25. Красноручський О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. № 6 С. 93-98. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npnukht_2014_20_6_13.pdf (Дата звернення: 01.12.2023)

26. Кризова комунікація: практичні поради для успішного спілкування з колегами. URL: <https://cases.media/article/krizova-komunikaciya-praktichni-poradi-dlya-uspishnogo-spilkuvannya-z-kolegami> (Дата звернення: 11.11.2023)
27. Курилець О. Чат-боти як нове покоління каналів комунікації. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197267488.pdf> (Дата звернення: 05.11.2023)
28. Лайфхаки з української мови, EdEra Books URL: ed-era.com/books (Дата звернення: 01.11.2023)
29. Литовченко І. Internet-маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 182 с.
30. Лук'янець Т. Маркетингова політика комунікацій : навч. пос. Київ: КНЕУ, 2010. 524 с
31. Любомудрова Н. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 327-334.
32. Маковецька І. Югов В. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Управління інтелектуальним капіталом*. 2021. №33. URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2546/2447> (Дата звернення: 25.11.2023)
33. Метеленко Н., Горлач В. Комунікативні стратегії в управлінській діяльності: лінгво-прагматичний аспект. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний навчально-науковий інститут, 2020. 415 с.
34. Мироненко В. Антикризовий PR як фактор формування та захисту іміджу суб'єкта PR-діяльності. URL: https://www.researchgate.net/publication/346356641_Antikrizovij_PR_ak_faktor_for_muvanna_ta_zahistu_imidzu_sub'ekta_PR-dialnosti (Дата звернення: 29.11.2023)
35. Михайлюк С. Розробка комунікаційної стратегії для бренду в період кризи. Магістерська робота (073 «Менеджмент»). Український католицький університет. Кафедра управління і організаційного розвитку. Львів: УКУ 2023, 87 с. URL : <https://er.ucu.edu.ua/handle/1/4107> (Дата звернення: 03.12.2023)

36. Мудрак Л. Комунікація і криза: Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%96_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_-_D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8_%D0%9C%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%BA.pdf (Дата звернення: 30.11.2023)

37. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. *Бібліотека економіста*. URL : <https://library.if.ua/book/60/4269.html>]. (Дата звернення: 22.11.2023)

38. Основи паблік рилейшнз: навчальний посібник для студентів спеціальностей 053 «Психологія» та 074 «Публічне управління та адміністрування». Романовський, О., Серета Н., Воробйова Є. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 174 с.

39. Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період: матер. наук.-практ. конф. (12 травня 2022 р., м. Львів) за наук. ред. проф. П. М. Петровського. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2022. – 91 с.

40. Пилипенко А. Менеджмент : навч. пос. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2005. 456 с.

41. Приятельчук О., Ковальчук Ю. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. №3. С. 124-133.

42. Реклама в соціокультурному просторі міста: ціннісний аспект. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nmc.nd/student_nauka/2018-2019/zhurn_roboty/09.pdf (Дата звернення: 28.11.2023)

43. Рецепти Даріко. Швидко суп з пельменів Facebook Reels URL : <https://fb.watch/oTqjFyGK90/>? (Дата звернення: 21.11.2023)

44. Самофалова Т. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків, 2011. С. 214–221.

45. Словник іншомовних слів за ред. О. С. Мельничука 1-е видання, Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1974. 776 с.

46. Стародубець В., Воронкова В. Концепція експертного менеджменту як інструмент забезпечення ефективного управління організацією в умовах цифровізації суспільства. *Матеріали Круглого столу «Дискусійні питання з теорії та практики сучасної експертизи»*. 2020 . Запоріжжя: ЗНУ. С. 103–107.

47. Тексти лекцій з дисципліни «Професійно- комунікативна компетентність» (для студентів 5 курсу всіх форм навчання напряму підготовки «Туризм», спеціальностей 7.050401 – «Туризм», 7.050402 – «Готельне господарство»). Укл. Александрова С.А. Харків: ХНАМГ, 2008 р. 40 с.

48. Тертичко Т. Проблеми та перспективи розвитку процесу комунікацій в управлінні підприємствами . *Сталий розвиток*. 2016. №6. С. 104-107.

49. Телетов О. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі. *Маркетинг в Україні*, 2009. № 4. С. 17-21
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2009_4_4 (Дата звернення: 27.11.2023)

50. Туріянська М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. No2. С.194-196.

51. Управління кризовими комунікаціями. URL :
<https://euprostitir.org.ua/courses/lecture/149009> (Дата звернення: 22.11.2023)

52. Фурсін О. Комунікаційний менеджмент як система соціальної взаємодії та «буття людини в комунікації». *Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження*. URL :
<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi63/0046815.pdf#page=71> (Дата звернення: 27.11.2023)

53. Як бізнесу організувати внутрішні комунікації з командою під час війни? URL : <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/ak-biznesu-organizuvati-vnutrisni-komunikacii-z-komandou-pid-cas-vijni> (Дата звернення: 30.11.2023)

54. Янішевський Б., Янчук Т. Електронна комерція: тенденції розвитку та стратегії успіху. *Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»*. Тернопіль, 2023. Випуск 75. С. 96-99. URL : http://konferenciaonline.org.ua/data/downloads/file_1680895112.pdf#page=96 (Дата звернення: 01.12.2023)

55. anastasia_zhakulina Сирники у сметанній заливці URL : https://www.google.com/url?q=https://www.instagram.com/p/Cz_Hh61NWVV/&sa=D&source=editors&ust=1702346487552081&usg=AOvVaw2zIu-f_uszJMhhLWr4QiWL (Дата звернення: 22.11.2023)

56. Burnett J., Moriarty S. Marketing Communications. Peter: 2001. 864 p.

57. dementorini ПП Дегустація URL : <https://vm.tiktok.com/ZMjv33YbB/> (Дата звернення: 22.11.2023)

58. dianaredka Instagram сторінка URL : <https://instagram.com/dianaredka?igshid=NzZlODBkYWE4Ng==> (Дата звернення: 20.11.2023)

59. Lasswell H. The Structure and function of communication for society. The Communication of Ideas: Harper and Brothers. 1948. P. 215–228.

60. makeu.ua А давайте після перемоги. Instagram допис, 17.03.2022 URL : <https://www.instagram.com/p/CbNW9GWKQh1/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==> (Дата звернення: 20.11.2023)

61. makeu.ua Корисні поради під час війни. Instagram допис, 19.03.2022 URL : <https://www.instagram.com/p/CbS0w95qmyS/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==> (Дата звернення: 20.11.2023)

62. makey.ua Купуй українське. Instagram допис, 06.05.2022.
https://www.instagram.com/p/CdOGvV9q_-E/?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==
 (Дата звернення: 20.11.2023)
63. makey.ua Макей – це. Instagram допис, 20.03.2023
<https://www.instagram.com/reel/CqAGOhRDvOG/?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==>
 (Дата звернення: 22.11.2023)
64. McGregor, D. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill. 1967.
65. Merriam Webster Dictionary URL: <http://www.merriam-webster.com>.
 (Дата звернення: 28.11.2023)
66. Nikitenko V., Andriukaitiene R., Punchenko O. Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. №1. p. 140– 153.
67. nisenitnitsia Смажені пельмені URL :
<https://vm.tiktok.com/ZM62DQAxq/> (Дата звернення: 22.11.2023)
68. Rosser Reeves. *Reality in Advertising*. URL :
<https://jonduke.files.wordpress.com/2018/10/reality-in-advertising.pdf> (Дата звернення: 28.11.2023)
69. Taylor R. A Six-Segment Message Strategy Wheel. *Journal of Advertising Research*. 1999. No. 39. P. 214-217.
70. yulia_musiichuk Китайські пельмені: дегустація URL :
https://www.google.com/url?q=https://www.tiktok.com/@yulia_musiichuk/video/7300911207622462725?_r%3D1%26_t%3D8hKFbzRvqHG&sa=D&source=editors&ust=1702346487552658&usg=AOvVaw13JRnaNTkRpsIJ0ge40C5r (Дата звернення: 22.11.2023)

SUMMARY

The Master's paper is dedicated to the analysis of communication management in the development strategy of TM "Makey" enterprise in the conditions of war.

The object of the work is the communication activity of TM "Makey" enterprise.

The subject of the research is the communication management tools in the development strategy of TM "Makey" enterprise in the conditions of war.

The main aim of the paper consists in analyzing the tools of communication management in the development strategy of TM "Makey" enterprise in the conditions of martial law.

To achieve the goal, the following tasks should be solved:

1) characterize the concept of "communication management" as a component of the company's development strategy.

2) to define communication management tools and technologies

3) highlight the components of the organization's internal and external communications system in crisis conditions.

4) to analyze communication management tools using the case of TM "Makey" in wartime as an example

The scientific novelty of the work consists in the theoretical and practical analysis of communication management tools as a component of the company's development strategy in wartime on the example of a specific case - TM "Makey".

The results of the research can be used during preparation for practical and seminar classes at the Faculty of Journalism and in the practical activities of communicators; for further improvement of communication strategies of enterprises in crisis conditions.

key words: internal and external communications, communication management, company development strategy, crisis pr.

**Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Приходько Вікторія В'ячеславівна, студентка __ П __ курсу,
форми навчання ____ заочної __, факультету ____ журналістики __,
спеціальність __реклама і зв'язки з громадськістю____, адреса
електронної пошти __ viktorija.mystery@gmail.com____,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
«Комунікаційний менеджмент у стратегії розвитку підприємства ТМ «Макей» в
умовах воєнного стану » відповідає вимогам академічної доброчесності та не
містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі
змістом якихознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є
ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою
інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____

Дата _____ Підпис _____ ПІБ(науковий керівник) _____