

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра журналістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Васильченко В'ячеслав Миколайович

_____ 2021 р.
«___» _____

ДИПЛОМНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В РИТЕЙЛІ ЯК СПОСІБ ЗАОХОЧЕННЯ
ПРАЦІВНИКІВ І ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Виконавець: Гаркава Аліна Вадимівна _____

Керівник: д-р філол. наук, проф.

Шульгіна Валентина Іванівна _____

Нормоконтролер: канд. пед. наук, доц.

Остапчук Світлана Сергіївна _____

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ОНТОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	9
1.1. Онтологія комунікацій	9
1.1.1. Види комунікацій	9
1.1.2. Значення та функції комунікацій.....	16
1.2. Елементи процесу комунікації	21
1.2.1. Моделі комунікації.....	21
1.2.2. Маса як невід’ємний елемент комунікаційного процесу	24
1.2.3. Роль зворотного зв’язку та шуму у комунікації	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЙ У РИТЕЙЛ-ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1. Особливості комунікаційних стратегій на підприємстві	32
2.1.1. Зв’язки з громадськістю як частина комунікаційної стратегії	32
2.1.2. Внутрішній PR як частина комунікаційної стратегії.....	37
2.2. Інструменти для побудови стратегії комунікацій	40
2.2.1. Внутрішній портал ритейл-підприємства як локальне ЗМІ	40
2.2.2. Корпоративна розсилка як головний засіб комунікації	44
2.2.3. Соціальні мережі як інструмент популяризації бренду роботодавця.....	46
2.3. Аналітика методів комунікації	50

2.3.1. Соціологічні методи аналітики.....	50
2.3.1. Рівень корпоративної культури як показник якості комунікативної стратегії	54
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА РИТЕЙЛ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФОРА».....	60
3.1. Внутрішній портал ТОВ «ФОРА» як головний медійний ресурс ритейл- компанії.....	60
3.1.1. Особливості наповнення порталу ТОВ «ФОРА»	60
3.1.2. Контент-аналіз журналістських публікацій ТОВ «ФОРА»	65
3.2. Залучення реципієнтів до взаємодії з локальними медіа	71
3.2.1. Корпоративний вісник та журнал «Моя Фора» як елемент залучення реципієнтів.....	71
3.2.2. Роль цифрових технологій у залученні реципієнтів.....	72
3.2.3. Внутрішні конкурси як елемент взаємодії реципієнтів та керівництва ритейл-компанії.....	76
3.3. Зворотний зв'язок високої якості в реальному часі як головний метод налагодження комунікації між співробітниками	80
3.3.1. Анкетування як інструмент збору зворотного зв'язку локального характеру	80
3.3.2. Лінія довіри – центральний канал збору зворотного зв'язку.....	82
3.3.3. Real Time Feedback – оперативний метод збору міжособистісного зворотного зв'язку.....	84
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДВК – департамент з внутрішніх комунікацій;

ЗЗ – зворотний зв'язок;

ЗМІ – засоби масової інформації;

eNPS – індекс задоволення персоналу;

HR – менеджер з людського ресурсу;

KPI – ключові показники ефективності;

PR – зв'язки з громадськістю.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що вміння ефективно донести інформацію до адресата у доступній та коректній формі вважається справжнім мистецтвом, яке потребує постійного вдосконалення, адже суспільство постійно змінюється й потрібно йти в ногу з часом. Комунікація лежить в основі побудови всіх процесів як у особистому житті, так і в професійному. Соціум 21 століття є глобалізованим і характеризується перенасиченням інформаційного простору даними, фактами, які не завжди несуть користь для реципієнта. Досить часто це відбувається через неправильно обрану комунікаційну стратегію мовця. Бізнес-структури мають бути на крок попереду й задавати відповідний ритм і темп, щоб бути конкурентоспроможними на ринку. Вдало продумана логістична та фінансова частини – це лише одні із складників успіху, решта залежить від побудови комунікаційної стратегії, яка починається зі зв'язків з громадськістю – налагодженням стосунків фірми зі споживачем та іншими компаніями (партнерами, конкурентами тощо), і закінчується внутрішніми комунікаціями формування бренду роботодавця та спілкуванням керівника з підлеглим.

Питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, таких, як: О. Балика, Р. Белл, Г. Бертон, С. Блек, Ж. Дюбуа, Ф. Еделін, В. Лабунська, Г. Лассуелл, М. Плотніков, Г. Почепцов, Т. Примак, В. Різун, Д. Сумліненко, Н. Царенко, Р. Якобсон. Однак особливості практичної реалізації зазначених напрацювань на конкретних ритейл-підприємствах вимагають подальших розробок та деталізації, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні функціональних та структурних особливостей внутрішніх комунікацій на ритейл-підприємстві, як ефективного інструмента заохочення працівників та збільшення лояльності споживачів.

Визначена мета передбачає вирішення **таких завдань**:

1. Описати онтологію комунікацій – теоретико-методологічний аспект.
2. Проаналізувати особливості внутрішньої комунікації на ритейл-підприємстві, їхній вплив на корпоративну культуру компанії.
3. З'ясувати роль цифрових та друкованих медіа у процесі внутрішньої комунікації на прикладі ритейл-підприємства ТОВ «ФОРА»;
4. Визначити роль зворотного зв'язку під час побудови стратегії комунікації.
5. Узагальнити особливості комунікації на підприємстві, інструменти для їхньої побудови та методи аналізу ефективності.

Об'єкт дослідження – процес комунікації на ритейл-підприємстві.

Предмет дослідження – внутрішня комунікація торгової мережі супермаркетів «ФОРА» за допомогою таких інструментів, як внутрішній корпоративний портал, корпоративні друковані видання, боти, акаунти у соціальних мережах (фейсбук, інстаграм, конкурси та анкетування тощо).

Предмет, мета і завдання роботи зумовили застосування нами таких **методів дослідження** як теоретичні та емпіричні.

Теоретичні:

- аналіз наукової літератури для опрацювання основоположних понять, які стосуються теми;
- історичний – вивчення у хронологічній послідовності основних понять із теми;
- узагальнення – підбиття висновків на основі проведеної роботи.

Емпіричні:

- аксіоматичний – матеріали досліджень ґрунтуються на головних аксіомах комунікації;

– тематико-типологічний – вивченні специфіки каналів комунікації у ритейл-підприємстві ТОВ «ФОРА»;

– порівняльний – систематизація напрацьованих теоретичних та практичних досліджень, оцінка спільних та відмінних рис явищ і понять, які було розглянуто.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що було вперше комплексно узагальнено специфіку внутрішньої комунікації мережі супермаркетів ритейл-підприємства ТОВ «ФОРА», окреслено особливості каналів комунікації та інструменти отримання зворотного зв'язку від співробітників та їх вплив на збільшення лояльності зовнішньої аудиторії до роботодавця.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та практичні напрацювання про особливості внутрішньої комунікації ТОВ «ФОРА» можуть бути використані під час вивчення курсів із журналістики, реклами та зв'язків з громадськістю, маркетингу у закладах вищої освіти України та для подальшої дослідницької діяльності із теми, а також використані під час формування комунікаційної стратегії на ритейл-підприємстві.

Апробація результатів дослідження.

Зміст і результати дослідження висвітлювалися у виступі на: Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації та особливості функціонування ЗМІ в демократичному суспільстві» (Львів, 2021);

Публікації:

– Гаркава А., Шульгіна В. Роль медіа у формуванні внутрішньої культури та стратегії внутрішніх комунікацій у ритейл-підприємстві. Інновації та особливості функціонування ЗМІ в демократичному суспільстві: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції / упор. О. Гарматій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 17 – 19;

– Гаркава А. В., Шульгіна В. І. Розвиток локальних медіа та особливості залучення цільової аудиторії до взаємодії з ними. Сучасна наука: світові

тенденції, технології та інновації: *збірник матеріалів науково-практичної конференції* / Івано-Франківськ, 2021. С. 30 – 32.

Структура й обсяг дипломної роботи: дипломна робота складається із вступу, 3 розділів (9 підрозділів), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (71 джерело). Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, основний зміст викладено на 88 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ОНТОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Онтологія комунікацій

1.1.1. Види комунікацій

Під час розгляду видів комунікації варто звернутися до семіотики – теорії яка досліджує властивості комунікативних систем, у її основі закладено поняття знака, яке трактується по-різному в різних традиціях культури та мови [21, с. 12]. У логіко-філософській традиції, висхідній до Ч. Морісу і Р. Карнапом, знак виступає в якості якогось матеріального носія. Знак називають двостороннім еством у лінгвістичній традиції, висхідній до Ф. де Соссюру і Л. Єльм [22]. У такому разі, за Соссюром, матеріальний носій виражається як «означальний», а те, що він показує – означуваний знак.

Інше важливе поняття семіотики – семіозис або знаковий процес [27, с. 78] – на практиці – це певна ситуація, яка містить набір певних компонентів. В основі семіозису закладено намір відправника передати адресату повідомлення особисто. Відправник обирає середовище або канал зв'язку, за допомогою якого буде передаватися повідомлення та код, який складається з набору знаків. Код повинен бути підібраний так, аби відповідні значення можна було скласти в необхідне повідомлення. Також повинні збігатися середовище та значення кодів. Перше повинно бути доступним для отримувача, а друге – відомим.

Повідомлення з невербальними знаками займають значну частину комунікації між людьми, тому їхнє значення не варто недооцінювати. Зазвичай, єдиними лише словами не можна донести усі думки, передати повноцінно свій стан, переживання, захоплення, окриленість, тому для цього і використовуються різні жести, міміку, гру з тоном голосу тощо.

Загалом можна виокремити три групи способів комунікації: письмова, усна та візуальна. Усний контакт, на думку психологів, є найефективнішим, оскільки

від допомагає уникнути різних непорозумінь та передати усі деталі більш чітко та зрозуміло. Посилаючись на дослідження американських вчених, можна відслідкувати цікаву тезу, що коли людина може ставити питання після почутого, значить інформацію вона сприйняла, а от коли ще й може вести дискусію з комунікатором, то рівень розуміння ситуації збільшується ще на 15% [4, с. 265].

Письмова комунікація підкріплює усну у випадку, коли не можна допустити помилку чи упустити щось важливе у повідомленні. Водночас варто пам'ятати, що великий акцент на письмову комунікацію призводить до надмірної бюрократизації процесу управління.

Залежно від мети комунікації бувають мотиваційні, інструктивні та інформативні – відповідають за передачу інформації, організацію, прийняття та контроль управлінських рішень.

Варто зауважити, що перевести невербальну інформацію в код будь-якої мови без суттєвої втрати сенсу для учасників комунікаційного процесу неможливо.

Філософи та мудреці часто надавали жесту величезного значення, аргументуючи це тим, що він може непомітно надавати досить помітний вплив [31]. За В. А. Лабунською можна виокремити такі види невербального спілкування [31]: деструктивне та конструктивне, соціально-орієнтоване та особистісно-направлене, монологічне та діалогічне, безпосереднє й опосередковане ЗМІ (телебачення, радіо).

Зважаючи на ці види виділяють таку соціально-психологічну класифікацію спілкування: маніпулятивне, примітивне, конвенціональне, ділове, особистісне невербальне.

Вербальна та невербальна комунікації доповнюють одна одну та пов'язані між собою:

- 1) невербальне повідомлення посилює вербальне, вони узгоджені (наприклад, неприйняття, відраза до людини, виражена словами, доповнюється водночас збільшенням дистанції);

2) невербальне повідомлення йде всупереч вербальному (наприклад, людина зізнається партнеру у своїх почуттях, проте невербальна поведінка свідчить про зворотне);

3) невербальне повідомлення зовсім про інший предмет із вербальним (до прикладу, людина на доповідає перед колегами на роботі, проте на невербальному рівні вона зовсім не «тут і зараз», а в емоційному конфлікті зі своїм партнером вдома).

Б. Г. Ананьєв зазначає, що поведінка виступає в якості «практичної взаємодії з людьми у різних соціальних структурах».

Проводячи аналіз мовної поведінки, Р. Краус виявив, що відповідям респондента передують – рухи, вирази обличчя, пауза в розповіді, зміна інтонації, погляду, рух головою тощо. У слухача також були певні експресивні рухи під час відповіді. Дана закономірність відноситься до будь-якого виду спілкування, як і відвертому, так і нещирому, а це допомагає зрозуміти саму структуру спілкування загалом.

Для ефективності комунікації слід враховувати ряд психофізіологічних закономірностей сприйняття людиною інформації. Дж. Гріндер та Р. Бендлер, американські дослідники ефективної комунікації, у своїх роботах виокремлюють два основні види інформації – знакову та аналогову. Словесне спілкування на рівні першої інформації призводить до проблем, які пов'язані з відсутністю взаєморозуміння. Виходячи із цього варто розуміти, що для точності потрібна і точна передача аналога.

Частиною невербальної комунікації є паралінгвістичні компоненти, до яких відносять темп, гучність, тональність і ритм звуку мовця [31]. Важливий засіб кодування невербальної інформації – гучність голосу, а також динаміка змін його в часі. Значна гучність голосу в поєднанні з вираженою спонукальною силою висловлювання має намір впливу на опонента. Темп мовлення піддається змінам через вік, оскільки відбувається ослаблення активності артикуляційного апарату.

Якщо особа піднімає складні морально для себе теми, то вплив на мовлення відбувається колосальний, відповідно, може змінитися ритм, тому це потрібно враховувати перед виголошенням тієї чи іншої інформації. У випадку, коли в промовця є паузи, неправильна побудова фраз, слова-паразити, він сприймається аудиторією як некомпетентна особа. Також заплутана мова з певними паузами є проявом нещирості думок і часто трактується як спроба обманути співрозмовника.

Екстралінгвістичні компоненти займаються не менш важливе місце під час мовлення. Одним з них є паузи, адже вони містять певне смислове навантаження, наголошуючи на тих чи інших аспектах мови. Важливий засіб ведення бесіди – вміння витримувати доречно паузу. Інколи декілька хвилин мовчання можуть стати більш красномовними за усі слова. Вони мають на меті допомогу з оволодінням собою, ситуацією, зі збором з думками, а також вдало перемикають увагу.

Паузи застосовуються задля того, щоб акцентувати увагу на наступному змісті тексту, виграти час для роздумів, дати реакцію на невербальні сигнали партнера, котрий збирається висловитися, надати партнеру слово.

Інтоніяція являє собою особливий спосіб вираження емоцій, почуттів, ставлення мовця до власних слів і до слів співрозмовників. Під інтонацією зосереджені всі явища, звукові засоби мови, що пов'язані з голосом. Вони не вимагають концентрації уваги на утриманні сказаного. Інтоніяція буває впевненою, невпевненою, владною, іронічною, глузливою, саркастичною тощо.

Під час невербальної комунікації належну увагу варто приділяти міміці особи.

К. Леонгард – німецький психолог, досліджуючи вирази обличчя, запропонував певну їх класифікацію:

- зміни області очей – задоволення, симпатія, антипатія, міркування, оцінка, цікавість;
- зміни області чола – страх, напруга, увага;
- зміни області підборіддя і носа – осуд, намагання, відраза;

- зміни області рота – радість, страх, подив, відраза, упертість, роздум;
- зміни області щік – страждання, скорбота;
- неспецифічні зміни – сміх, сльози, смуток;
- зміни інтегральні – щастя, схвалення, зневага, презирство, захоплення, співчуття, невизначеність.

П. Екман – американський вчений дотримувався теж аналогічних думок. Безліч досліджень довели, що нижня частина обличчя менш контрольована, ніж верхня. За допомогою нижньої краще видно радість, гнів, страждання, проте складно визначити здивування – його добре помітно за допомогою середньої частини обличчя.

Жестикуляція є зовнішніми проявами внутрішнього стану особи. Вони розповідають про психічний стан людини та інтенсивність її занепокоєння.

Під час збудження підвищується кількість рухів руками і ногами, що спрямовані на контакт з тілом (часто це поєднується з якимись предметами – олівець, цигарка), може проявлятися у постукуванні пальцями рук. Особа може почувати себе незручно, сидячи на стільці, буде намагатися змінити положення та стане надмірно жестикулювати.

Класифікація жестів досі не є сталим явищем, вона не закріплена ніяким чином у психології невербального спілкування. Загалом жести поділяють на природні (спонтанні) і штучні (вироблені професійно контрольовані жести, що застосовуються у різних професіях спікери, моряки, біржовики, диригенти, сюди ж відносять і жести глухонімих).

Цінність природних жестів полягає в їх безпосередності, спонтанності, бо особа практично не здатна свідомо контролювати. Жести, зазвичай, змінюються разом емоційністю, під час подій, що важливі для особи.

За П. Екманом всю «абетку» жестів людини зведено у кілька загальних груп:

- 1) жести-ілюстратори – ілюструють повідомлення;
- 2) жести-емблеми – замінюють слова або фрази;
- 3) жести-маніпулятори – це звички людини, що пов'язані з рухом рук.

Вони бувають такими: доторки, чухання окремих частин тіла, перекладання предметів, як поруч (канцелярія, наприклад), тактильні дотики до партнера.

Слід враховувати і той факт, що люди частіше можуть контролювати вираз свого обличчя, аніж нижню частину тіла [31]. Експерименти говорять про те, що навіть при повному контролі за виразом обличчя, все одно можна визначити точність повідомлення та його правдивість. Наприклад, робота Дж. Фелдмана показує, що при незаслуженій похвалі когось іншого, особа буквально переживає внутрішній конфлікт, що виражається у нещирих посмішках і поганій керованості роту.

Варто не забувати про таку складову невербальної комунікації як зображення, воно чудово доповнює вербальну комунікацію, коли мова йде про презентації, введення внутрішніх і зовнішніх корпоративних сайтів, соціальних мереж. Під час розміщення картинки і тексту потрібно враховувати анатомічні особливості людського зору: права півкуля головного мозку відповідає за сприйняття лівим оком і навпаки. Проте це ще не все, права півкуля відповідає за сприймання зображення, тому, воно має розміщуватися з лівого боку рекламного повідомлення, але якщо продукція, яку ви рекламуєте націлена на реципієнта-шульгу, то такий принцип буде діяти з точністю до навпаки. Це стосується і розміщення бренду або логотипу, але окрім цього, його потрібно зображувати у нижньому куті. Потрібно враховувати й те, що розміщення зображення і тексту залежить ще від того, на чому потрібно зробити акцент – на візуальній частині чи вербальній.

Окрім розміщення зображення варто подбати й про кольорове оформлення. Згідно інших досліджень понад 60% судження про предмет базується саме на кольорі, а 85% споживачів вважають колір важливим при сприйнятті реклами [23, с. 25]. Кожен з них самотійно або ж у поєднанні з іншим може сказати про товар не менше, ніж саме зображення. Ті чи інші кольори можуть впливати на підсвідомість і викликати певні асоціації, тим самим впливати на настрій реципієнта. Розглянемо традиційну кольорову гаму:

червоний збільшує пристрасть та напругу, покращує увагу, сприяє прискоренню пульсу, доречно використовувати для імпульсивних цільових аудиторій, а також для реклами їжі, оскільки покращує апетит; помаранчевий колір виявляє ентузіазм, дружність, доброзичливість, закликає до дії; жовтий здатний викликати радість, використовується для привернення уваги, спонукає до комунікації та стимулює мислити, проте з ним варто бути обережним, оскільки при довгому його спогляданні він може втомлювати, а малих дійте змушувати плакати; зелений колір заспокоює, є символом здоров'я та благополуччя; синій колір зменшує апетит, підвищує продуктивність праці, викликає почуття довіри та безпеки, чудово підкреслює вигідну пропозицію; фіолетовий колір добре підкреслює креативність та унікальність, символізує розкіш, достаток і спокій [23, с. 25]. І. Чумак та О. Кононова в своїй класифікації кольорів виділяють ще рожевий. Він додає ніжності, знижує агресію, сприяє позитивному настрою та комфорту [52, с. 26]. Нейтральні кольори, такі як білий і чорний потрібно використовувати в міру, адже білий може порушити акценти й спричинити складнощі в правильному сприйнятті інформації, найкраще його обирати для фону, що стосується чорного, то він може викликати депресію, але іноді він навпаки – додає елегантності. Проте варто пам'ятати, що в різних країнах один і той самий колір може мати різні значення і сприйматися по різному. Під час обрання кольорової гами для реклами варто враховувати етнічну й культурну приналежність цільової групи.

Шрифт також має неабияке значення: курсив скаже про терміновість, тонкі літери підкреслять витонченість та красу, а незвичайні й рідкісні шрифти додадуть унікальності [52], насиченість здатна додати емоційності, ширина та висота – читабельність; контрастність – естетичності. Вперше дослідження художнього впливу шрифту провів А. Капр [23, с. 27]. Варто пам'ятати, що шрифти із зарубками не завжди доречно використовувати, оскільки вони є не надто читабельними на великій відстані. Краще обирати такі як Verdana, Helvetica, Lucida Console, Futura, Calibri, Myriad Pro, Gill Sans.

Якщо візуалізація є аудіальною, тоді велике значення має музичний супровід та тембр диктора. Саме він задає настрій повідомленню. Як правило, найкраще сприймаються чоловічі голоси, адже вони більш нижчі.

Зважаючи на це, візуалізація має неабиякий вплив на сприймання рекламного повідомлення. Вдале поєднання зображення, кольору, шрифту, звуків, здатні вплинути на реципієнта та збільшити збут товарі і послуг на ринку. Правильне розташування зображення привертає увагу й спрєє довгому запам'ятовуванню рекламованого об'єкта, кольори підсилюють емоційний ефект, шрифт окрім емоцій впливає й на читабельність, що теж не менш важливо.

Отже, розуміння різновидів комунікації допомагає компаніям вдало донести зміст повідомлення для своїх цільових аудиторій.

1.1.2. Значення та функції комунікацій

Смисловий аспект соціальної взаємодії, який найбільше характеризує будь-яку діяльність, зокрема, і управлінську, є формою зворотного зв'язку, прояв інформаційного обміну між живими організмами, завдяки різним засобам (технічним тощо) – це комунікація [71]. Вона є фундаментальною формою організаційної, наукової, політичної, технічної сили в суспільстві. Завдяки їй здійснюється обмін інформацією, думками для загального взаєморозуміння. Вона містить велику кількість визначень.

Процес комунікації досить складний і масштабний, для якого потрібні люди, котрі спілкуються чи то особисто, чи в групах. У такому разі комунікацію можна розглядати як взаємодію людей за допомогою букв, слів, символів, жестів, а вона у свою чергу відображає ставлення одного комуніканта до іншого, завдяки цьому з'являється взаєморозуміння або ж навпаки непорозуміння, знаходиться спільна мова.

Комунікація керівника займає приблизно 50-90% від усього часу [34]. Здавалося б, не мало, проте можна знайти певну логіку, адже це допомагає йому реалізуватися на своїй посаді, постійно перебуваючи в інформаційному обміні –

прийнятті рішень, організації, контролі, мотивації. Як згадувалося раніше, обмін інформацією охоплює усі види управлінської діяльності, то комунікація – це такий процес, що об'єднує усі аспекти організації в одне ціле. Якщо ж прибрати її, в організації настане хаос, вона повністю втратить контроль.

Посилаючись на соціологічні опитування, можна побачити такі дані: 85% японських, 73% американських, 63% англійських керівників називають відсутність комунікації серйозною перешкодою для того, щоб організація досягла певної ефективності [34]. За їх словами, керівники, які мають ефективність в роботі – це ті, хто має успіх у налагодженні комунікації, є комунікабельним або комунікативним, тобто, мають здатність до взаємодії з іншими особами, що характеризується успішним налагодженням зв'язків та досяганням певного взаєморозуміння.

Теорія комунікації є комплексною галуззю знань. Для її розробки залучені спеціалісти із різних областей: філософії, психології, логіки, мовознавства та інших.

Для здійснення ефективної комунікації – передачі повідомлення, наприклад, під видом інструкції, звіту, доповіді, методичної вказівки тощо, необхідно врахувати різні фактори: настрої, формулювання слів, потреби, самопочуття тощо. Є різноманітні аспекти проблеми підвищення ефективності комунікації: семантичний, формально-логічний, ціннісний, соціально-психологічний, технічний, текстово-логічний та організаційний.

Завдяки добре налагодженій комунікації вирішуються практично будь-які питання та проблеми. Сюди можна віднести вміння комунікаторів встановлювати контакт, розпізнавати та прибрати перешкоди, вміло обирати спосіб комунікації та правильне поєднання її форм. Комунікацію людини розглядається більше як творчість, постійна практика, а не лише теорія. Тут і відслідковуються здібності до журналістики, ораторського мистецтва, літератури, викладацької роботи, реклами тощо.

Також доречно буде зауважити, що під час практики ефективність комунікації значно втрачається, коли формулювання повідомлення не є чітким

або ж присутній переклад із помилками, незрозуміле тлумачення. Часто інформація втрачається під час її передачі, оскільки комунікатори можуть втратити фокус уваги, не розрахувати час для адаптації, чогось злякатися або ж виникнуть інші форсмажорні ситуації.

Значна перешкода у якісній і головне ефективній комунікації в серйозних організаціях – певне зверхнє ставлення керівників до підлеглих, невміння дотримуватися своїх обов'язків, брак мотивації для співробітників у спілкування між собою, а також необхідної атмосфери для розробки ділової політики та певні страхи й ризики, якщо інформація при передачі від керівника до підлеглого чи навпаки, виявиться надто відвертою тощо [34].

Суб'єктивними факторами менш ефективної комунікації між окремими індивідами є такі як різний фізичний, емоційний, моральний стани, рівень знань, що відрізняється один від одного, неоднакове сприйняття та розуміння понять, ситуації і так далі. Саме тому і з'являються певні складнощі, перешкоди, непорозуміння та навіть спотворення на шляху передачі інформації. Окрім цього, варто розуміти, що отримувачі чують і сприймають лише те, до чого готові, що хотіли б отримати на даний момент і можуть зовсім ігнорувати інше, що не збігається з їх очікуваннями та реальністю.

Комунікативний процес містить у собі основну мету – забезпечення розуміння інформації, яка складає сам предмет обміну інформацією. Проте не завжди передачу інформації можна назвати ефективним спілкуванням. Сам процес комунікації поділяють на певні стадії і лише проаналізувавши усі умови, учасників, їх кількість та інші фактори впливу можна дізнатися ефективність.

Залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників, учасників, їх цілей, використання засобів впливу, процес комунікації може мати та видозмінювати власні форми. Про це уже кілька тисячоліть говорять вчені, починаючи з часів Аристотеля і до наших днів [34]. Визначення функцій комунікації буває різним. Комунікативний акт може містити у собі безліч функцій, проте лише кілька з них будуть визначальними. З точки зору більш професійного підходу в соціально-комунікативному аспекті можна говорити про функції комунікації загалом – її

роль у житті та діяльності суспільства і людини, зокрема. У цьому ж напрямку можна розглядати функції окремих комунікативних подій та актів.

Визначивши, яка з функцій є визначальною, основною, а які – другорядними, можна надати вірну класифікацію комунікативних актів, розумно побудувати модель (аналог реального об'єкта) комунікативної взаємодії та обрати влучну стратегію взаємодії.

Варто звернути увагу, що інструментальний спосіб моделювання – вивчення об'єкта (оригіналу) завдяки дослідженню його копії (моделі) у комунікології застосовується у таких смислових парадигмах:

- як концептуальний засіб, дослідницький прийом, мета якого – пояснення комунікативних процесів;

- як планшетна панорама, зображення схематично комунікативного процесу, певний алгоритм, в межах якого і відбувається даний процес.

За Р. Якобсоном, у моделі комунікації або мовній події участь беруть адресат та адресант – один одному надсилаються повідомлення, створене за допомогою коду [32]. На рахунок контексту у моделі Якобсона, то він пов'язується зі інформацією, змістом, а сам «контакт» – із регулятивним аспектом комунікації.

Застосовуючи модель Р. О. Якобсона, виділяють такі функції:

- риторична (за Ф. Еделіном та Ж. Дюбуа) або ж поетична – має спрямування на повідомлення, його форму і перетворює буденну в мову з нотами мистецтва;
- експресивна (емотивна) – показує ставлення адресанта до його слів;
- впливова – виражає вплив на адресанта;
- когнітивна (денотативна, референтивна) – зосереджена на контексті і об'єкті, про який йдеться;
- фактична – спрямована на підтримку контакту, а не на передачі та актуальність інформації;
- метаязична – має зв'язок із кодом інформації, показує правильне розуміння та сприйняття опонентом, іншим комунікатором.

Усі функції, що запропонував Р. О. Якобсон так чи інакше пов'язані з елементом чи учасником комунікації.

Якщо говорити про інших вчених, то вони обмежуються лише основними функціями і рахують усі решту лише їх різновидом. К. Бюлер – знаменитий лінгвіст та психолог виокремлює лише три функції мови, що присутні в кожному мовному акті [45]: обігу (пов'язана зі слухачем); експресивну або вираження – вона пов'язана з промовистою; репрезентативну, яку співвідносять із предметом мовлення.

Адресант меседжу виражає себе, посилається до отримувача та репрезентує сам предмет спілкування.

У суспільстві традиційно виокремлюється лише дві або три функції мови, які між собою перетинаються і легко сприймаються свідомістю. Першою та головною функцією мови є пізнавальна (інформаційна), вона включає в себе виклад думок, пропозицій понять і передачу їх іншим комунікаторам. Наступна функція, яку можна сміливо виокремити – оцінювальна, вона показує власну оцінку та ставлення, далі йде афективна, вона відповідає за передачу почуттів, емоцій. Цікаво, що за Р. Беллом – автором робіт із соціолінгвістики, з цими функціями співвідносяться і такі сфери гуманітарних наук як філософія та лінгвістика (пізнавальна функція), соціальну психологію та соціологію можна віднести до оцінювальної, а літературознавство та психологію – відповідно до афективної функції [45].

Конкретна характеристика мовного акту може бути визначена, знаючи його спрямованість та поставлені задачі. Г. Бертон виокремлюють такі функції комунікативних актів: інформація; вираження думки; попередження; переконання; порада; розвага.

Дана класифікація доволі прагматична, вона пов'язана з використанням засобів комунікації для досягнення певних цілей.

Отже, комунікація на підприємствах є важливою складовою їхнього успішного функціонування. Наявність хорошої комунікації, як горизонтальної, так і вертикальної позитивно впливає на результат діяльності: якщо керівник не

будує жорстких кордонів між собою і підлеглими, є відкритим під час спілкування, то це впливає на збільшення його рівня емпатії, він зможе бачити найменші зміни в поведінці підлеглих, уважністю до них ставитися. У свою чергу це збільшує лояльність підлеглих до керівництва, що у свою чергу підвищує рівень продуктивності всієї команди.

1.2. Елементи процесу комунікації

1.2.1. Моделі комунікації

Задля досягнення мети організації та ефективного обміну інформацією застосовують висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації.

Висхідна комунікація, виражаються у форматі записок, пропозицій, робочих звітів. Їх ціль – інформування вищого керівництва (ешелону влади) про перебіг ситуації на нижчих рівнях ієрархічної системи. Наприклад, у більш розвинених країнах, таких як США, Японія, організовані спеціальні групи працівників, що регулярно інформують владу про проблеми «всередині» чи «внизу» суспільства, а також розробляють шляхи їх вирішення.

Є правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: мова має бути ввічливою, правильною, колега не має відчувати, що його намагаються опікати, також інформацію потрібно подавати максимально повно, із відповідним, щоб уникнути її викривлення, яке призведе до фейків і пліток.

Низхідні комунікації передбачають донесення напрямків майбутньої діяльності до керівництва.

Горизонтальну комунікацію можна бачити, коли відбувається обмін інформацією між відділами та іншими структурними підрозділами. Завдяки цьому відбувається досягнення цілей організації, оскільки є чітко узгоджена діяльність. Для ефективного здійснення горизонтальної комунікації головна умова – це структурований розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності підрозділів, дотримання правил етики взаємовідносин, застосування сучасних технічних засобів тощо [16].

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем відбуваються у низхідному і висхідному напрямках. Для цього застосовуються різноманітні засоби: реклама та інші види просування товарів на ринок.

Суспільству важливо, у першу чергу, показати «імідж» компанії на регіональному та міжнародному рівнях.

Спілкування організації з урядом відбувається за допомогою різноманітних звітів.

Організації доводиться підтримувати зв'язки із профспілками, а також застосовуючи лобізм, впливати на зміни у змісті законів і постанов.

Значне місце займає звичайна особистісна комунікація між працівникам, вона включає в себе усі види обміну інформацією. Їй властиві такі форми: комунікація між індивідом та групою, всередині групи або ж між двома людьми. Характер комунікаційної системи будь-якої організації значною мірою залежить від типу структурних систем, які застосовуються для побудови системи управління. Зазвичай структуру зображають певними позиціями (організації, індивіди, структурні підрозділи, технічне обладнання) та зв'язками між ними. Виділяють кілька головних типів структурних схем: кільцева, лінійна, багатозв'язкова, сотова, зіркова, ієрархічна тощо.

Кільцева схема – замкнута структура, що містить однакові зв'язки. При даній схемі підвищується швидкість передачі інформації та стійкість структури, бо відбувається використання двома позиціями двох напрямків інформаційного обміну.

Лінійна схема передбачає передачу інформації з одного кінця на інший, таким чином вона стає відомою усім. У цій схемі відсутні ознаки підлеглості, а коли стається збій, то така організація стає малокерованою, бо втрачається контакт між окремими частинами системи. Щоправда, порівняно короткі канали зв'язку та простота побудови сприяють оперативному прийняттю рішень [21, с. 112].

Багатозв'язна схема говорить сама за себе – тут кожен зв'язаний із іншим: зв'язки рівноцінні та жоден з них не має переваг над іншим. Оскільки тут є прямі

зв'язки, то проходження інформації відбувається швидко і не треба шукати обхідні шляхи. Майже ідентичними до цієї є схеми «колесо» та зіркова. Перша з них передбачає встановлення зв'язку між центром та двома сусідами.

Сотова схема – складна структура із розвиненими багатьма шляхами проходження інформації.

Зіркова схема передбачає підтримку кожної позиції лише із центром, який виконує командні функції.

Ієрархічна система найбільш поширена в менеджменті. Вона уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Підлеглими у даному випадку називають ті позиції, що знаходяться розташовані у верхній частині схеми, а ті, що розташовані над ними, є водночас і командними, і підлеглими. Виключно командні функції виконують відповідно ті, що знаходяться у верхній частині схеми. Порівняно з кільцевою ієрархічна схема передбачає більшу централізацію. А от найвищий рівень централізації командних функцій відслідковується при зірковій схемі, у якій поведінка кожного учасника повною мірою залежить від центральної позиції.

Велику роль у менеджменті, окрім формальних (офіційних) комунікацій відіграють і неформальні (неофіційні) комунікації. Останні у підприємницькій діяльності мають різноманітний характер.

Зазвичай, практичний досвід показує, що більшість питань вирішуються в основному неформальними групами, які навіть не наділені ніякими повноваженнями і мають більш дружній підтекст, наприклад, давні шкільні знайомі, спільні інтереси в якійсь партії, одна релігія тощо. Тому, зважаючи на це, можна стверджувати, що офіційність – лише верхівка айсберга, а все інше відбувається всередині, під водою. Зарубіжна преса відслідковує у президентів, зокрема, США «кухонні кабінети», з яких вони черпають і поширюють вплив уже в офіційно створені кабінети [21, с. 112].

Варто знати і той факт, що влада і керівництво зазвичай добре тримають руку на пульсі та мають бізнесові зв'язки з неофіційними групами за межами організації або ж всередині.

Таке явище як поліархія є джерелом неофіційних стосунків, воно називає взаємовідносини між різними групами, організаціями та чутки: про звільнення, переведення, скорочення штату та особистісні непорозуміння чи навпаки близькі контакти між керівниками та підлеглими.

Неформальні комунікації можна розвивати за допомогою неофіційних правил, ритуалів, на кшталт, зборів, «днів відкритих дверей», нарад тощо.

Під час досліджень комунікацій залежно від ролей та участі окремих осіб часто виокремлюють «лідерів думки» (переважно неформальні лідери), «сторожів», «зв'язкових» («містки») та «космополітів» (особи, які найчастіше взаємодіють із зовнішнім середовищем).

Неформальні комунікації слугують забезпеченням надмірності у всіх елементах інформації, аби досягти гнучкості даної системи. Ефективний менеджмент це більше про використання офіційних зв'язків для вирішення основної частини задач організації. Якщо ж переважає певною мірою неофіційна комунікація в управлінській системі, то це призводить до недосконалості та невизначеності [48].

Зважаючи на вище викладене, існують різні моделі комунікації, для кожної ланки підприємства потрібно використовувати свою комунікацію, більш чи менш розгорнуту в письмовій чи усній формі за для раціонального використання часу керівника та підлеглих і максимально ефективного донесення тієї чи іншої інформації.

1.2.2. Маса як невід'ємний елемент комунікаційного процесу

Під масами дослідники мають на увазі людей, які поєднані між собою за певною ознакою, перебувають у тому чи іншому місті та на їх здійснюється певний комунікативний вплив з використанням різних каналів та засобів.

Професор В. Різун пише, що маса «ситуативно виникла, як ймовірна за своєю природою, гетерогенна за складом, неструктурована, неорганізована та ірраціональна за формами функціонування психологічна єдність людей, яка

формується щоразу як новий соціальний суб'єкт під впливом масового настрою, що виникає в результаті конфлікту між прагненнями й досягненнями людей, та певним чином поводить себе в рамках своєї, масової свідомості» [47, с. 71].

Для порівняння закордонний дослідник Д. Ольшанский у виданні «Психология масс» вказує, що часто люди неправильно розуміють аналізоване поняття: «Коли ми говоримо про «масу», зазвичай це слово здається зрозумілим усім. Масове означає загальне, властиве всім або більшості. Або, в іншому варіанті, «маса» – це коли всього багато, так би мовити, звалище всього на світі. Проте в обох цих найпоширеніших випадках не йдеться про наукове визначення» [43, с. 12].

Радянський дослідник М. Грушин розглядав масу як носій масової свідомості. Він, зокрема, подає таке визначення цьому поняттю: «маси – це ситуативно виниклі (існуючі) соціальні спільноти, ймовірнісні за своєю природою, гетерогенні за складом і статистичні за формами вираження (функціонування)» [11, с. 63].

Отже, під масовою розуміється не просто група людей, це психологічна єдністю людей, яка виникла несвідомо, ірраціонально та стихійно, зважаючи на суспільні настрої та стереотипи.

Крім цього, варто наголосити, що термін «маси» не належить до нових явищ сучасної теорії масової комунікації, адже вперше його було використано ще приблизно у XVII-XIX століть, щоправда тоді він стосувався насамперед аристократичної критики соціальних змін. Вперше англієць Е. Берк і француз Ж. де Местр назвали лякаючу тодішніх аристократів силу «натовпом» або «масою». Звісно, цей термін мав доволі негативне значення.

У теорії масової комунікації вперше до поняття «маса» звернувся наприкінці XIX століття Г. Ле бон, французький психолог, соціолог та публіцист у книзі «Психологія народів і мас» [32], яку, до слова, українські видавництва перевидають і до сьогодні. В основу психології мас дослідник вкладав теорію натовпу, який він розглядав як психологічний феномен, що

виникає за безпосередньої взаємодії індивідів незалежно від їхнього соціального становища, національності, професії та інших соціальних характеристик.

Згодом ототожнення моделі маси і натовпу зазнала критики. Так, Д. Ольшанський вказує, що «модель маси виключно як натовпу давно не є загально визнаною. У сучасній науці натовп сприймається лише як із видів маси. Причому в низці концепцій підкреслюється, що ця модель перебуває у певному протиріччі з новими тенденціями, що емпірично фіксуються – наростанням атомізації, некомунікабельності, відчуження між людьми» [43, с. 18].

Для порівняння, представників Франкфуртської школи вважають, що маси, відповідно до поглядів Т. Адорно і М. Хоркхаймера, виховуються технологічно. Індустрія культури підкорюється ринку, який вона сама і створює. Мас-медіа всьому надають момент ствердження життя, тому навіть дуже трагічне там стає рутиною [22, с. 100].

У наш час вважається, що стрижнем маси є її свідомість. Разом із настроями у суспільстві, стихійними формами поведінки свідомість визначає специфіку маси, її сутність або психологію. Треба також додати, що цей термін був запозичений у теорію масової комунікації із психології.

Г. Ле бон слушно зауважував, індивіди у масах можуть бути схожими або не схожими за манерою поведінки, працювати на різних роботах, мати різний матеріальний достаток, різні захоплення, але одним тільки фактом свого перетворення на масу вони набувають колективної душі, починають мислити разом не так, як мислив кожен із них окремо. «Психологічна маса є провізорна істота, яка складається з гетерогенних елементів, що на мить з'єдналися, так само, як клітини організму своєю сполукою створюють нову якість з якостями зовсім іншими, ніж якості окремих клітин» [32, с. 128].

Поки що дослідники по-різному підходять до класифікації мас.

Для прикладу, зарубіжний науковець Д. Ольшанський виокремлює такі види мас:

- великі і малі;
- стійкі (постійно функціонують) і нестійкі (імпульсні);

- згруповані і незгруповані, упорядковані і неупорядковані в просторі;
- контактні і неконтактні (дисперсні, розсіяні);
- спонтанні (стихійно виниклі) і спеціально організовані;
- соціально однорідні і неоднорідні [43, с. 29].

Проте дослідник відразу наголошує, що така градація доцільна тільки для теорії науки про маси, у практиці вона може деформуватися.

Відтак, автор видання «Психология масс» Д. Ольшанський у цілому виокремлює три різновиди мас:

- 1) натовп;
- 2) зібрана публіка (від глядачів у театрі до учасників мітингів, що мають спільні установки, орієнтації під впливом одного й того самого предмета сприймання в один і той самий момент, готові до дії);
- 3) незібрана публіка (електоральні маси, аудиторія ЗМІ, прихильники кумирів культури, являє собою поляризовану масу, тобто більшість людей, що мають спільне у мисленні, інтереси яких викликані однаковими стимулами, живуть не одне з одним, а одне біля одного) [43, с. 48].

Тобто, можемо говорити про те, що маси можуть бути штучними та стихійними, крім цього поняття «натовп» автор розглядає окремо. Маси мають спільну мету, яка може бути викликана різними імпульсами, проте мислення маси відрізняється від індивідуального кожного із індивідів цієї маси, а відповідно і дії також будуть іншими.

1.2.3. Роль зворотного зв'язку та шуму у комунікації

Шуми належить до негативних явищ масової комунікації, адже не дозволяють передавати інформацію до аудиторії без втрати сенсу.

Аби зрозуміти місце зворотного зв'язку та шуму у комунікації, подамо загальну модель масової комунікації. Так, за В. Різуном [47] масова комунікація складається з таких складових, як:

- професійні комуніканти, які працюють у сфері масовоінформаційного виробництва і залежать від цієї сфери, мають ризики від своєї діяльності.

- масову інформацію у формі різних масовоінформаційних продуктів, що виступають знаряддям впливу на маси чи людину, яка масифікується;
- засоби поширення масової інформації;
- канал поширення масової інформації, який може зазнавати різних перешкод у вигляді шумів, що накладаються на масову інформацію і заважають або її поширенню, або її проходженню, або її сприйманню;
- фільтри, тобто організовані форми, засоби, умови обмеження і препарування масової інформації;
- комунікати, в особі якого виступають маси, штучно сформовані або стихійні, люди, що зазнають масифікації;
- суспільні умови, що визначають характер, спрямування і зміст сприймання й розуміння масової інформації;
- механізми сприймання і розуміння масової інформації, робота яких зумовлена різними факторами;
- власне реакцію комуніката, яка, з точки зору успішної комунікації, має збігатися з прогнозованою комунікантом. Реальна реакція комуніката на комуніканта називається зворотною, якщо комунікант її відстежує [47, с. 64 – 65].

Отже, до елементарних компонентів комунікації належать адресант, адресат, повідомлення, канал комунікації, інформаційний шум, фільтри, зворотний зв'язок, контекст і ситуація. А шум заважає поширенню інформації у масовій комунікації.

Подамо визначення вказаному поняттю. Ф. Бацевич у монографії «Лінгвістична генологія: проблеми і перспективи» пише: «комунікативний шум (або інформаційний) – це різні форми перекручування, деформування, змін у повідомленнях, сукупність факторів, які ускладнюють процес передавання та / чи сприйняття інформації в комунікації [3, с. 223].

Серед різновидів шумів виокремлюються первинно фізіологічні, маніпулятивні, психологічні та семантичні шуми [35, с. 71]. Щодо фізичного шуму, то мається на увазі вплив різних зовнішніх та механічних чинників,

наприклад шум літака під час зльоту або шум авто під час їзди, тиха вимова адресанта, адже через це адресат не зможе розібрати сказане та правильно зрозуміти повідомлення.

Маніпулятивний шуми створюються свідомо, і пов'язані із бажанням адресанта впливати на свідомість адресата, приховувати певну інформацію, маніпулювати цифровим матеріалом, стереотипами тощо.

До психологічного різновиду шуму належить різні види упереджень, що зумовлюють деформацію почутого, наприклад, адресат погано ставить до адресанта, не поділяє його світогляду. Також сюди належать психологічні вади слухача /глядача такі як, комплекс меншовартості, низька самооцінка, крім цього – невміння відбирати важливу інформацію із загального потоку.

Семантичний шум виникає у наслідок нерозуміння мови адресанта (іншомовне населення, вплив діалектизмів, сленгу, жаргону, просторіччя). Крім цього, семантичний шум може з'явитися у тому випадку, коли комунікативний ланцюжок занадто довгий, тобто з'являється ефект із гри «зіпсований телефон», коли останній споживач інформації отримує зовсім інше повідомлення, ніж сказало джерелом.

Зворотній зв'язок у професії комунікації є бажаним, проте його не завжди вдається отримати.

Дослідник комунікативних технологій у контексті бізнес-рішень С. Бір подає таке визначення вказаному поняттю «зворотний зв'язок» – «повернення вихідної інформації на її початок, яка потім змінюється. Позитивний зворотний зв'язок стимулює збільшення рівня сигналу на виході та, відповідно, на вході; негативний зворотний зв'язок при збільшенні сигналу на виході викликає зменшення сигналу на вході і, таким чином, у принципі є стабілізуючим фактором комунікації» [46, с. 407 – 408].

Для порівняння, Г. Почепцов пропонує таке визначення аналізованого нами поняття: «Зворотний зв'язок – це реакція на повідомлення з боку адресата, що повертається до автора. У звичайній комунікації зворотний зв'язок – це

потужний засіб, який не дозволяє переходити на теми нецікаві для співрозмовника, незрозумілі для нього» [45, с. 59].

Звичайно, зворотній зв'язок необхідно отримувати з допомогою певного каналу. Термін канал зворотного зв'язку в теорії масової комунікації увів М. Дефлюер, автор комунікаційної моделі Дефлюера. Каналом зворотного зв'язку інформація надходить до «приймача», де відтворюється «повідомлення», отримане «адресатом», який має двосторонній зв'язок з ініціатором комунікаційного акту.

У сучасних умовах підприємства можуть отримувати зворотній зв'язок як у комунікації із зовнішньої, так і внутрішньої аудиторією. Залежно від мети та різновиду комунікації, як зворотній зв'язок можна отримувати з допомогою соціальних мереж, анкетування, соціологічних опитувань, телефону гарячої лінії та лінії довіри, листів (електронних та друкованих) тощо.

Отже, підсумовуючи сказане вище, варто наголосити, що зворотній зв'язок дозволяє визначити, наскільки цікавою, затребуваним та доречним є те чи інше повідомлення, вивчити смаки цільової аудиторії. Натомість комунікаційний шум перешкоджає повноцінному розумінню повідомлення, що адресується тій чи іншій аудиторії.

Висновки до розділу 1

Комунікацію прийнято поділяти на вербальну та невербальну. Важливо аби сказане мовцем підсилювалося на рівні жестів та міміки. Але разом із тим сьогодні можна зауважити низку прикладів, коли мовці вдаються до надмірного жестикулювання руками, занадто багато кивають головою, що на певному етапі комунікації починає заважати адресату сприймати інформацію.

Виходячи із вказаного вище, можемо стверджувати, що комунікативною метою адресанта є досягнути взаєморозуміння у спілкуванні, тобто зробити так, аби він та його співрозмовник розуміли одне одного. Адресант повинен враховувати особливості потенційних слухачів або глядачів, відтак при необхідності варто подати інформацію, аби розширити знання адресатів щодо заданої теми. У тому випадку, якщо, наприклад, оратор буде використовувати на рівні із науковцем велику кількість термінів та професіоналізмів, то реципієнт вказаний матеріал може не зрозуміти, що не дозволить реалізувати поставлені перед ним цілі.

Виокремлюють, зокрема, такі функції масової комунікації, як риторична, експресивна, впливова, когнітивна, фактична, метамовна тощо. Щодо моделей масової комунікації, то дослідники переважно говорять про такі, як модель Г. Лассуелла, модель Шеннона-Уівера, модель М. де Флера, моделі двоступеневої комунікації тощо.

Маси як поняття у теорії масової комунікації на науковому рівні почало осмислюватися від кінця XIX століття. Маса прийнято розглядати як певну психологічну єдність осіб, що об'єднані спільною метою, котра виникає підсвідомо та спонтанно. Загалом для мас характерні такі ознаки, як аморфність, ситуативність, тимчасовість, колективне мислення. Виокремлюють стихійні та штучні маси.

Зворотній зв'язок – важлива складова комунікації, яка дозволяє виявити настрої, вподобання, потреби цільової аудиторії та використовувати це при подальших зверненнях. А шуми навпаки заважають повноцінно здійснювати комунікативний акт.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЙ У РИТЕЙЛ-ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Особливості комунікаційних стратегій на підприємстві

2.1.1. Зв'язки з громадськістю як частина комунікаційної стратегії

У наш час публік рілейшнз, або як їх ще часто називають PR, належить до важливих спектрів роботи будь-якого підприємства, що хоче зайняти належне місце на ринку. Як правило, чим більша компанія, тим більше уваги приділяють розвитку зв'язків із громадськістю, а масштабні корпорації працюють над департаментами публік рілейшнз не менш активно, ніж над маркетинговими відділами.

У той самий час, дослідники зауважують, що низка компаній досягає поставлених цілей в спілкуванні з цільовими аудиторіями, використовуючи лише потенціал PR-інструментів. До прикладу, «багато компаній та іноземних представництв, які працюють у нафтогазовому й банківському секторах, не маючи відділів реклами та маркетингу, у той же час мають відділи зв'язків із громадськістю» [24, с. 239].

«Публік рілейшнз» – як термін прийшов до нас у кінці 80-х рр. ХХ ст. і активно ввійшов останнім часом у повсякденну вітчизняну практику і науковий обіг разом із новими термінами, а саме йдеться про: іміджмейкер, менеджмент, маркетинг, веб-дизайн тощо, які показують нові відносини у різних сферах суспільного життя.

Проте, частини сучасного поняття PR беруть свій початок кілька тисяч років тому. Так, ще давньогрецькі та давньоримські оратори вміли управляти думкою громади на зборах, знали закони логіки, володіли риторикою. Тому й у Давній Греції вважалося, що лише завдяки цілеспрямованому впливу на групи людей можна досягнути успіху не лише в політиці, а й у торгівлі. Уперше

офіційно саме словосполучення «паблік рілейшнз» ужив президент США Томас Джефферсон у 1807 р., яке він у чернетці свого «Сьомого звернення до Конгресу» вписав, замість викресленого ним же вислову – «стан думки» [55, с. 32].

Спробуємо дати визначення цьому поняттю. Більшість дослідників сходяться на думці, що сьогодні точно й вичерпне визначення PR дати напрочуд складно, оскільки це поняття охоплює надзвичайно широкий спектр цілей і дій. Очевидно, що саме тому дотепер відсутня чітка, загальноприйнята дефініція цього визначення.

Доволі доцільним нам видається таке визначення цього поняття: Паблік рілейшнз – це «мистецтво й наука аналізу тенденцій, прогнозу наслідків і виконання запланованих програм, які служать і інтересам самої компанії, і інтересам суспільства в цілому. На сьогодні зв'язки з громадськістю є дуже важливим, хоча й досить новим на теренах України, елементом маркетингових та соціальних комунікацій» [52, с. 188].

З іншого боку, PR-процес доцільно розглядати як «цілеспрямовану соціальну комунікацію, що відбувається між учасниками громадських, економічних, державоутворювальних і політичних процесів, шляхом двостороннього обміну соціально важливою інформацією» [30, с. 16].

Заслуговує на увагу також визначення О. Лаврухіна, згідно якого паблік рілейшнз – це «переконавання у сприятливому впливі фірми на життя суспільства; поведінка, що забезпечує підтримку вашої фірми і вашого товару» [4, с. 2]. Крім цього, це «мистецтво створення стійкої ділової репутації вашій фірмі і, природно, вашим товарам і послугам, які дають змогу клієнтам і покупцям надавати перевагу вашій компанії, її продукції». В останньому, поза сумнівом зацікавлені всі» [3, с. 2].

Бачимо, що PR – це робота над створенням певного образу, ділової репутації компанії, фірми або окремої людини, тощо. Над цим образом варто працювати ретельно, продумано та постійно доповнювати його, щоб у такий

спосіб громадськість не втрачала цікавість до функціонування тієї чи іншої фірми, бренду, людини.

Більше того, варто розуміти, що ефективні зв'язки з громадськістю – це «запевнення публіки в позитивному впливові суб'єкта піару на життя суспільства. Загалом піар – це стратегічна функція менеджменту, і ефективність її реалізації забезпечується системним підходом» [30, с. 16]. Організація ефективної системи зв'язків із громадськістю потребує роботи висококваліфікованих спеціалістів, необхідної організаційної структури, планування різноманітних заходів, корпоративної культури.

Завдяки використанню комплексного підходу (різні канали комунікації, орієнтація на різну аудиторію тощо) у комунікаціях галузь публік рілейшнз володіє явними та незримими формами й методами досягнення стійкого положення на ринку.

Таким чином, попри те, що дати вичерпне визначення поняттю PR доволі складно, його роль в успішному функціонуванні будь-якої компанії, фірми, бренду, діяча, тощо напрочуд велика.

Організація ефективної системи зв'язків із громадськістю потребує роботи висококваліфікованих спеціалістів, необхідної організаційної структури, планування різноманітних заходів, корпоративної культури.

Основними цілями застосування публік рілейшнз у діяльності підприємств є: позиціювання об'єкту PR, тобто створення та підтримка позитивного керованого іміджу;

- удосконалення іміджу;
- відсторонення від конкурентів;
- дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства (міжнародного становища країни, державної політики, суспільної думки, поведінки потенційних споживачів тощо);
- подолання існуючого рівня недовіри суспільства до діяльності підприємства, його продукції через вплив на стереотипи та свідомість людей;
- пошук, оцінка та залучення спонсорів, інвесторів [66, с. 214].

У той же час за допомогою заходів PR установи виконують свій соціальний обов'язок. Взаємодія з органами влади сприяє економічному зміцненню різних сфер суспільства.

У першу чергу фахівці з PR повинні працювати над задоволенням потреб своїх цільових аудиторій (як внутрішніх, так і зовнішніх). Із зовнішньою аудиторією зручно контактувати через ЗМІ. Наприклад, варто розміщувати публікації в засобах масової інформації про проведення певного заходу (анонс) та про результати його проведення (звіт). А «для посилення значущості події важливо її подати так, щоб коло осіб, на які поширюється інформація з приводу заходу розширювалося, а не обмежувалося тільки тими, хто належить до самої організації» [48, с. 117], – стверджує А. Сержук.

Однак, чим більше не чітке соціальне орієнтування, тим потужніший можна отримати відгук з боку суспільства. Компанії, які активно підтримують соціальні заходи, мають змогу впливати на суспільні процеси, вирішувати корпоративні проблеми, оскільки мають контакти з впливовими людьми, представниками органів влади.

Головне призначення PR-кампаній – це, переважно, є розкриття масштабу проблеми завдяки приверненню уваги на причину її походження. Впровадження успішної PR-технології має бути системним та комплексним. Завдяки цьому можна досягнути позитивного результату: підтримки органів влади, побудови планів на довгострокову перспективу [48, с. 117].

Що ж до практики впровадження PR у дійсність, то тут варто наголосити, що провідні зарубіжні фірми й компанії напрочуд серйозно ставляться до цієї складової комунікаційної стратегії. Так, до прикладу, «перед виходом на зовнішні ринки, як правило, здійснюють і проводять експрес-аналіз PR-кампанії із залученням найважливіших структурних підрозділів, а також кваліфікованих фахівців і впливових представників ділових кіл [14, с. 119]. Маючи величезні можливості для формування громадської думки, мас-медіа відіграє найважливішу роль у реалізації завдань публік рілейшнз.

Звісно, спілкування із аудиторією завжди має свою вартість. Проте дослідники публік рілейшнз переконані, що ефективне спілкування повністю покриває свої затрати, адже комунікація, на думку дослідників І. Огірко, А. Серант, створюється для того, щоб:

- вивчити аудиторію, з якою місцеві органи влади надалі повинні шукати взаєморозуміння та підтримку;

- розшукати і виокремити зі складу цієї аудиторії найактивніші і комунікабельні групи шляхом моніторингу їхніх комунікаційних потреб, визначити їх соціальні настрої;

- визначити, які з активістів, що мають найбільший вплив на ці групи, конкурують між собою;

- інформувати ці аудиторії необхідно шляхом закупівлі ефірного часу на радіо і телебаченні та місця на газетних шпальтах [40, с. 228].

Деякі фахівці запевняють, що близько 80 % усієї роботи працівників департаменту зв'язків із громадськістю напряду пов'язано із налагодженням контактів із представниками мас-медіа місцевого та загальноукраїнського значення[14]. Отже, можна стверджувати, що саме ЗМІ являються головною точкою опори для лівової частки PR-кампаній, та, насамкінець, основним об'єктом повсякденної діяльності PR-фірм, спрямованих на зовнішні аудиторії.

Для того, щоб у потенційних клієнтів, покупців, виборців, тощо створити позивну думку про об'єкт позиціонування та досягнути забезпечення бажаної поведінки суспільства щодо цього об'єкта, фахівці з публік рілейшнз надають пресі деякі матеріали. Головні з них: бекграундер, прес-реліз, медіа-кіт, цікава стаття, кейс-історія, іменна, або авторська, стаття тощо [30, с. 37].

Зазначений лише невеликий перелік із можливих матеріалів, проте доволі часто важливим є не сам формат подачі інформації, а його можливий вплив на цільову аудиторію.

Серед альтернативних, надзвичайно привабливим медіа називають інтернет, пояснюючи цим його безпрецедентний розвиток. Водночас інтернет-мережа набагато ширше середовище, ніж традиційні засоби масової інформації

(газети, журнали, радіо та телебачення). Також інтернет – це більш гнучке та розвинене середовище, що швидше реагує на комунікаційні запити та потреби громадськості.

Отже, у комунікативній стратегії підприємства PR належить до важливих категорій. Необхідно розподіляти цільові аудиторії зв'язків з громадськістю насамперед на зовнішні та внутрішні і підбирати потрібні канали комунікації для кожної із них.

2.1.2. Внутрішній PR як частина комунікаційної стратегії

У сучасних ринкових умовах кожне підприємство повинне турбуватись про зв'язки із громадськістю, підвищувати власну конкурентоздатність, залучати та, що не менш важливо, мотивувати до довготривалої роботи працівників, сформувати про себе вдалий імідж. Адже зберегти високі ринкові позиції можна насамперед завдяки людському капіталу. Більше того, якщо ще десятиліття тому низка компаній насамперед працювала над реалізацією PR-цілей для зовнішньої аудиторії, то сьогодні дедалі частіше відділи паблік рілейшнз шукають можливості підвищувати мотивацію та любов до своєї роботи серед персоналу, формувати позитивний імідж компанії в їхніх очах, створювати умови, за яких кадри вважатимуть себе важливою частиною великого механізму.

Внутрішня громадськість – це працівники певної організації, незалежно від того, які функції і в яких функціональних підрозділах вони виконують. Часто можна натрапити на таку їх ідентифікацію, як персонал, кадри, підлеглі тощо. Загалом до цієї групи належать власники і керівники компанії, керівники її структурних підрозділів, працівники різних структурних підрозділів, а також професійні об'єднання і корпоративні акціонери.

Значення внутрішнього середовища значно більше, ніж іноді думають. Українська науковця Є. Тихомирова погоджується з французьким соціологом Е.Дюркгеймом, який зазначив, що «вихідний пункт усякого, більш-менш важливого соціального процесу слід шукати в устрої внутрішнього соціального середовища» [49, с. 23]. Є. Тихомирова звертає увагу, що неможливо говорити

про зовнішню комунікацію із громадськістю, в той час, як працівники фірми є неетичними та недобросовісно виконують власні службові обов'язки, наприклад обдурюють покупців, не забезпечені матеріально-технічною базою для роботи, тощо.

Відділ зв'язків з громадськістю може мати доступ до внутрішніх зацікавлених груп достатньо легко. Так, «менеджмент може призначати збори, посилати меморандуми і листи та скористатися численними місцями для зустрічей, щоб спілкуватися з громадськістю» [10, с. 27]. Але разом із цим комунікації із зовнішньою громадськістю важчі для спостереження.

Загалом вплив на представників внутрішньої громадськості, в першу чергу на кадри, повинен починатися з налагодження відповідних інформаційних зв'язків, які в свою чергу ведуть до кращого організаційного клімату – психологічного стану внутрішнього середовища. На думку української дослідниці В. Болотової, організаційний клімат:

- а) відчують усі члени колективу;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) виражається в цінностях або характеристиках організації [8, с. 139].

По великому рахунку організаційний клімат відображає думки працівників про політику керівника, цінності компанії, її роль у певній сфері, тощо. Хороший клімат характеризується відкритістю персоналу, хорошими соціальними зв'язками, щирістю людей у колективі, тощо.

Завданням відділу зв'язків з громадськістю є налагодити двосторонню комунікацію з працівниками. Для цього відділ повинен виконувати нижче вказані завдання:

1. «Ознайомлення працівників як з короткостроковими, так і довгостроковими цілями, завданнями і планами; інформування про проблеми, дії щодо їх вирішення та результати цих дій.
2. Роз'яснення загальної політики керівництва і його роботи з кадрами.
3. Задоволення потреб працівників в інформації, оперативне швидке інформування про найбільш важливі справи і рішення.

4. Забезпечення і стимулювання двосторонньої комунікації.

5. Формування позитивної мотивації персоналу до якісної роботи, формування ефективної системи заохочення працівників» [10, с . 140].

Тільки за допомогою двосторонньої комунікації відділ PR може досягнути поставлених перед ним цілей, адже одностороння комунікація не здатна відстежити реакції внутрішньої громадськості на інформацію, емоційне співвіднесення кожного співробітника із підприємством тощо.

Прийнято вважати, що в цілому зв'язки з громадськістю такі головні функції:

1) творення суспільної думки, проте часто ця мета досягається за допомогою маніпулятивних технологій [13, с. 12];

2) регулювання – реакція на поведінку соціуму щодо певних подразників для розв'язання проблеми [18, с. 131];

3) «досягнення взаємовигідних стосунків між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії із ними» [20, с. 148]. Сюди належать споживачі, постачальники, посередники та, що не менш головне, персонал самої компанії. Ця функція сформована найбільш вдало, адже під PR мається на увазі партнерську взаємодію, більше того у її контексті можна врахувати усі цільові аудиторії компанії, а не тільки їх зовнішню частину.

Якщо говорити про функції PR у внутрішньому середовищі, то у багато чому вони співзвучні із менеджментом організації, і загалом можуть зводитися, на наш погляд, до наступного: налагодження комунікації між керівництвом та працівниками, покращення самоідентифікації працівників та узгодження їх цілей із завданнями компанії, покращення корпоративної культури, поширення позитивної інформації через працівників про компанію у зовнішню аудиторію (сім'я працівників, друзі, знайомі), що сприяє формуванню позитивної репутації, тощо.

2.2. Інструменти для побудови стратегії комунікацій

2.2.1. Внутрішній портал ритейл-підприємства як локальне ЗМІ

За останні кілька десятиліть функцію корпоративної преси у багато чому на себе перебрали внутрішні сайти підприємств. Зосередимо увагу на тому, яку першочергову мету та функції повинні виконувати такі сайти. Так, українська дослідниця В. Болотова вказаний канал комунікації називає «домашнім» і наголошує, що їх першочергова мета – налагодження комунікації між керівництвом і читачами. «Цей процес є двостороннім, і його успіх пов'язаний із цікавістю і корисністю інформації для обох груп. Необхідно показувати досягнення конкретних людей, що важливо і як стимул щодо нових досягнень, і як позитивний вплив на зовнішнє середовище» [10].

Із мети «впливають» функції, які повинні виконувати внутрішні сайти підприємств як різновид корпоративного медіа. Заслужує на увагу перелік функції корпоративного ЗМІ, поданий українською дослідницею І. Вялковою, яка розпочинає із потреби комунікації між різними групами внутрішньої аудиторії.

- зміцнення позитивного іміджу компанії, філософії, ідеології, сфери діяльності, суспільно корисної значущості бізнесу, його розвитку;
- формування гармонійних відносин всередині компанії між персоналом і керівництвом, зворотний зв'язок з працівниками;
- позиціонування корпоративного ЗМІ як достовірного джерела інформації про діяльність підприємства;
- всебічне і об'єктивне висвітлення діяльності компанії, її бізнес-процесів, запобігання і вирішення конфліктних і кризових ситуацій;
- розвиток корпоративного духу і почуття прихильності у рядових співробітників до компанії;
- створення позитивного інформаційного фону, мотивація співробітників [9, с. 73].

Бачимо, що роль сайту та інших видів корпоративних медіа для сучасної компанії неоціненна. Вони слугують своєрідним містком, який дозволяє

налагодити комунікацію між різними групами внутрішньої аудиторії, формує імідж компанії із середини, мотивує працівників та допомагає їм відчутти себе частиною великого механізму.

Розглянемо детальніше будову сайту підприємства. Найбільше уваги варто приділити головній сторінці, із якої розпочинається знайомство реципієнта із сайтом.

Вінницька дослідниця О. Колісник таким чином характеризує ознаки вхідної сторінки: це, у першу чергу, насиченість сторінки інформацією; багатоплановість організації інформації на сторінці; наявність елементів дизайну, притаманних тільки WEB-дизайну сайту: швидко змінювані банери, наявність гіперпосилань, біжучих рядків, можливості пошуку в усій електронній версії газети, можливості оперативного зворотного зв'язку, наявність обов'язкового для будь-якого серйозного сайту розділу часто поставлені запитання, або FAQs (Frequently Asked Questions)» [26, с. 64].

Для побудови головної сторінки характерно:

1) зосередження гіпертекстових переходів до всіх розділів і рубрик сайту, що можуть бути систематизовані за принципом списку в хронологічній послідовності або за принципом зручної таблиці (або за допомогою поєднання того й іншого);

2) демонстрація мультимедійних можливостей Інтернет-ЗМІ – рубрики з відео, аудіо, інфографікою тощо;

3) концентрація найосновніших на той чи інший момент повідомлень і їх публікація на видному місці веб-сторінки;

4) наявність елементів, що становлять суттєві переваги Інтернет-видань перед іншими видами ЗМІ, – архівів, інформерів соцмереж;

5) наявність рекламних банерів, способи розміщення яких можуть варіюватися, але рекламу так чи інакше намагаються зробити помітною. Інші, не головні сторінки сайту завжди влаштовують так, щоб користувачеві були зрозумілі місцезнаходження матеріалу, який він переглядає (тобто наявні

концептуальні прив'язки, незмінними елементами є, як мінімум, логотип, шапка, «підвал»), його назва, рубрика, всі дані про публікацію [66, с. 518].

Першоелементом вхідної сторінки виступає так звана «шапка» – графічно виділена смуга, у лівій частині якої, як правило, знаходиться символіка часопису, а саме назва видання, складові фірмового стилю чи графічний символ.

Услід за «шапкою» йде рубрикація, тобто система рубрик Інтернет-газети, організована у вигляді навігаційної панелі (меню) сайту. При цьому у верхньому рядку, як правило, розміщують посилання на найважливіші, за переконанням розробника, розділи. Усередині тематичних розділів зазвичай наявне детальніше подання змісту за допомогою підрубрик, кожна з яких фокусується на окремій ідеї чи окремому аспекті проблеми та є відносно автономною.

Будь-який корпоративний сайт має «генетичний» зв'язок із журналістикою. Однак у типології засобів комунікації корпоративні медіа посідають проміжне положення між журналістикою і зв'язками із громадськістю. Тому особливої уваги потребує наповнення такого сайту. Очевидним видається, що більшість матеріалів спрямована на висвітлення діяльності підприємства та безпосередньо або опосередковано пов'язана з ним, проте, дослідники подають низку рекомендацій, при яких видання не буде просто інформаційним бюлетенем про компанію, а виконуватиме свою корпоративну місію.

Професор Д. Олтаржевський переконаний, що у межах вказаного нами різновида ЗМІ працівник, на якого в першу чергу і спрямоване вказане медіа, повинен знайти відповідь на запитання: «Що відбувається в колективі, в якому ви працюєте? Які перспективи та наміри має ваш роботодавець? Яким чином ті чи інші зміни в житті компанії позначаються на вашій кар'єрі, добробуті, якості життя?» [41, с. 12].

Крім цього, ЗМІ варто наголошувати на важливості роботи кожного працівника. Слід розвивати кооперацію і координацію, підвищувати ефективність праці і брати до уваги важливість зв'язків із суспільством. Прозора політика керівництва сприяє зміцненню довіри цільової аудиторії. Проте

потрібно зважати на різні групи людей, з яких складається аудиторія. Окрім загально важливих публікацій, мають бути і більш вузько орієнтовані.

Отже, поданий вище матеріал дозволяє зробити нам висновок про переваги корпоративного сайту, які, можна визначити таким чином:

– органічність інформації на сайті. Якщо опублікувати певний матеріал про роботу працівників фірми, де працює тисяча людей, у загальноукраїнському ЗМІ, то багато читачів такий матеріал не зрозуміють. Натомість вузьке корпоративне медіа органічно подаватиме інформацію про найдрібніші події в житті фірми, свої цілі, ідеї керівництва та потенціал працівників.

– мобільність тематики. Система корпоративних медіа, функціонує «в системі «коротких» комунікацій, які охоплюють переважно невеликі за кількістю, замкнені, згуртовані за професійними та комерційними інтересами аудиторії. Відгукуючись на їхні запити, фірмові часописи генерують інформаційні потоки і скеровують їх у потрібне для бізнес-організації річище» [41, с. 12].

– діалогічна модель подання інформації. У корпоративних виданнях можна зауважити як інформацію від працівників, так і від керівництва організації, у такий спосіб відбувається обмін (діалог) між різними цільовими групами.

– відсутність конкуренції/монополія. На відміну від масових традиційних видань, інформація в корпоративній пресі не розпорошується, не містить негативу, не може бути нівельована, або надрукована поруч з публікацією конкурентів.

Отже, внутрішній сайт підприємства як різновид локального ЗМІ покликаний допомогти фахівцям служби зв'язків із громадськістю налагодити вдалу комунікації із зовнішньою аудиторією (керівництво, акціонери, працівники тощо).

2.2.2. Корпоративна розсилка як головний засіб комунікації

У наш час складно знайти свідомого українця, який би не мав електронної скриньки, не користувався б месенджерами, соціальними мережами тощо. Працівники відділу зв'язків із громадськістю (як зовнішня, так і внутрішня аудиторія) уже давно використовують ці технології для виконання тих чи інших цілей.

Сьогодні найчастіше використовується розсилка з допомогою електронної пошти, рідше – соціальних мереж та месенджерів, тому дослідники найчастіше розглядають таку комунікацію саме на прикладі електронна розсилки, відтак зупинимося на ній детальніше.

Щодо визначення терміну електронна розсилка, то привертає увагу дефініція Ю. Процишина, кандидата економічних наук, старшого викладача кафедри маркетингу (м. Тернопіль): «Електронний-маркетинг – це інструмент звернення до людей, які користуються у своєму повсякденному житті електронною поштою для ділового чи особистого спілкування» [46, с. 135]. Відтак, лист, який клієнт або працівник певного підприємства отримує на свою електронну пошту, можна вважати частиною інтернет-комунікацій.

За допомогою листа підприємство звертається до свого реципієнта із певною інформацією. Якщо мова йде про клієнта, то відділ маркетингу спрямовує йому інформацію про нові товари, особливості цінової політики, інформує про початок певної акції. Якщо мова йде про внутрішню розсилку, то у такий спосіб працівники дізнаються про певні внутрішні інновації, наприклад, про вихід нового сегменту товарів або послуг; також це можливість ефективно провести масове анкетування за невеликих витрат ресурсів та часу.

Перед створенням будь-якої масштабної розсилки потрібно мати чіткий план, який включає у себе:

- ціль повідомлення (від цього залежить напрям подальших дій);
- проаналізувати розсилку конкурентів (щоб визначити сильні та слабкі сторони);

– проаналізувати цільову аудиторію (для сегментування листів, їх періодичності, характеру, структури та дизайну).

Більш детально про специфіку створення розсилок пишуть українські дослідники Ю. Носенко та Л. Сінельник. Початковим етапом, на їхню думку, є визначення мети електронної розсилки. З'ясуємо детальніше, яким чином його здійснювати [30, с. 173]. Насамперед, встановлюється товар чи група товарів, реалізацію яких хочуть поліпшити за допомогою електронних розсилок і частки листів у маркетинговій політиці установи. Дослідники рекомендують: «якщо продається один товар, то потрібно спрямувати увагу на нього, якщо товарів багато, то краще зосередити увагу на суб'єкті продажу, тобто у нашому випадку на ритейл-підприємстві» [30, с. 174].

Наступний етап – аналіз конкурентів, адже для побудови ефективного електронному-маркетингу доцільно вивчити розсилки конкурентів за певним переліком параметрів. Результати дослідження варто представити у формі електронної таблиці із вказанням усіх досліджених компаній, іноземних у тому числі. Цей підхід називають data-driven.

Варто пам'ятати, що перед створенням розсилок потрібно визначити, який різновид найкраще підходить для обраної кампанії.

Залежно від охопленої аудиторії виділяють три види розсилки.

Масова розсилка – «Якщо Email-розсилка вперше запускається, рекомендують стартувати з одного «листа-на-всіх» і єдиних тригерних листів (типові тригерні листи-вітання після реєстрації, листи, що відправляються по завершенні угоди тощо)» [39, с. 176].

Серед переваг цього методу витрата невеликої кількості часу, із недоліків – відносно малий відгук, а також низка скарг та скасування відписок користувачами.

Сегментована розсилка – формуються сегменти аудиторії і готуються різні випуски розсилки для них. Відповідно до кожного сегменту також необхідно підготувати індивідуальний текст розсилки. При цьому методі треба аналізувати,

що саме користувач придбав останнього разу, як часто він користується послугами мережі, тощо.

Переваги – збільшення залученості аудиторії, зниження відсотка скарг. Недоліки – складний алгоритм реалізації: налаштування сегментів в базі, створення різних варіантів листів для різних цільових груп, аналіз реакції реципієнтів тощо.

Розсилка з індивідуальними пропозиціями – «Полягає не тільки у зверненні до користувача по імені, але й в пропонуванні йому індивідуального контенту. Наприклад, залежно від того, що він вже купив; добірки товарів залежно від того, що недавно переглядав на сайті та інше» [39, с. 177]. Із переваг, варто виокремити – високу конверсію, звісно, якщо підготовчі етапи розсилки були проведені правильно. Головний недолік полягає у необхідності додаткового технічного забезпечення, тобто потрібен сторонній сервіс або власна надбудова для сайту, яка уможливить реалізувати тонку розсилку.

Сучасні компанії також можуть скористатися спеціальними сервісами для розсилок. Тож для здійснення електронна розсилки використовуються такі сервіси: MailChimp, UniSender, MailerLite, SendPulse, Feedgee, SendExpert та інші [46, с. 136].

Отже, розсилку можна використовувати як для комунікації із зовнішньою аудиторією, так і з внутрішньою. При вмілому підході до цього інструменту, користувачі отримуватимуть корисну інформацію, що зменшить кількість відписок від розсилки та негативних відгуків.

2.2.3. Соціальні мережі як інструмент популяризації бренду роботодавця

У наш час дедалі актуальнішою формою зв'язків із громадськістю є соціальні мережі. Фірми зазвичай обирають для себе публічні акаунти у популярних соціальних мережах, аби до них мали можливість без зайвих зусиль приєднатися усі охочі. «Деякі організації, такі як великі корпорації, також мають

доступ до приватних служб соціальних мереж, наприклад Enterprise Relationship Management», – зауважують І. Огірко, А. Серант [40, с. 223].

Не можна недооцінювати роль соціальних мереж та можливості, якими вони володіють. Так, соціальні мережі часто використовуються для дослідження того, як взаємодіють компанії між собою, з органами влади, громадськими організаціями.

Соціальні мережі нині постають чи не найпопулярнішим сучасним комунікативним середовищем Інтернету, яке приваблює користувачів, не тільки молодь, легкістю користування і множиною комунікативних сервісів. Як зауважує К. Дюжева, на сьогодні із 100 найпопулярніших сайтів 20 є класичними соціальними мережами [15, с. 260].

Що стосується терміну «соціальна мережа», то, на відміну від західної соціології, де такі соціальні мережі в Інтернеті, як фейсбук, мають окрему назву (SNS – social network sites), у публікаціях українських авторів такої термінологічної чіткості не спостерігається, в результаті чого поняття «соціальна мережа» може містити в собі безліч значень і трактуватися у широкому міждисциплінарному контексті.

Соціальна мережа – суспільна структура, розроблена індивідами або організаціями, яка відображає різноманітні зв'язки між ними крізь призму соціальних взаємовідносин [50, с. 156].

Більш чітку й розгорнуту дефініцію надає дослідниця І. Лещенок. Згідно з її визначенням, соціальна мережа – це «інтернет-сервіс для побудування в Інтернеті спільнот людей зі схожими інтересами і/або діяльністю. Зв'язок здійснюється за допомогою внутрішньої пошти, форумів чи миттєвого обміну повідомленнями» [51].

Термін «соціальна мережа» у 1954 році ввів англійський соціолог Джеймс Барнс у збірці робіт «Людські стосунки», аргументуючи що суспільство – складне сплетіння стосунків. Барнс досліджував взаємозв'язки між людьми за допомогою візуальних діаграм, у яких окремі особи зображено крапками, а зв'язки між ними – лініями [29, с. 134].

Щодо внутрішніх зв'язків із громадськістю, то більшість розвинених компаній мають кілька акаунтів або спільнот для зовнішньої аудиторії і, як мінімум одну закриту, виключно для працівників компанії. Щодо самої соціальної мережі, то за останніх 5 років вибір працівників департаменту PR міг суттєво змінитися.

Аналізуючи зв'язки із внутрішньої аудиторією компанії в соціальних мережах протягом 2017–2021 років, варто насамперед звернути увагу, що перелік найбільш популярних соцмереж за цей час суттєво змінився. Найбільш нестабільним став 2017 рік, коли у травні тодішній президент України Петро Порошенко ввів у дію рішення Ради національної безпеки та оборони України (РНБО) про введення санкцій щодо низки російських соцмереж, інтернет-компаній та телеканалів. Зокрема, під санкції потрапили вконтакті, однокласники та Mail.ru – санкції забороняють інтернет-провайдером надавати послуги доступу до цих ресурсів користувачам інтернету [47]. Проте українські користувачі насамперед звернули увагу на твітер та ютуб, і тільки з часом у трійку лідерів увійшов інстаграм, витиснувши твітер на значно нижчі позиції.

2017 рік був переломним для соціальних мереж в Україні. Якщо, скажімо у березні цього року на фейсбук припадало 48% переглядів, на вконтакті – 20,6%, твітер – 11%, а інстаграм – 0,59%, то у вересні частка переглядів твітер сягнула 40%, вконтакті 0,4%. Проте уже за кілька місяців рейтинг соцмереж видозмінився, вкінці року (грудень) на фейсбук – припадала рекордно низька частка 39%, на ютуб рекордно висока – 18,8%, вконтакті займав 15% переглядів, а інстаграм трохи менше 1%.

За даними 2021 року, 60% населення України зареєстровані у соціальних мережах, найпопулярнішою з яких продовжує бути ютубу з охопленням у 96% користувачів [52]. Крім цього, з 2019 року кількість українців в інстаграм зросла на 22 відсотки, а у фейсбуці – на сім відсотків. Нині цими соцмережами користуються 14 і 16 мільйонів українців відповідно.

У наш час у мережі можна натрапити на закриті спільноти для працівників низки фірм та організації у соціальній мережі фейсбук та ін. Крім цього, сьогодні

актуальним методом внутрішньої комунікації є корпоративна група у вайбер, куди запрошують усіх працівників компанії. Крім загальної спільноти для усього персоналу, можливе створення тимчасових спільнот, де, наприклад, обговорюють підготовку до корпоративного заходу (наприклад, новорічний корпоратив) тощо.

Зручність у користуванні спільнотами у вайбер полягає, на наш погляд, в тому, що цей ресурс безкоштовний, не потребує суттєвих знань та вмінь від користувачів, що робить його зручним навіть для людей, що мало обізнані у комп'ютері, простий інтерфейс та швидка система створення спільноти, закритість для не працівників фірми.

Загалом дослідники виокремлюють низку функцій, що виконують соціальні мережі. Класифікацію А. Воронкіна можна сміливо накладати і на функції внутрішнього паблік-рілейшнз. Так, соцмережі допомагають працівникам департаменту PR реалізовувати такі функції, як [66, с. 83 – 85]:

1. Комунікативна. У рамках комунікативної функції працівники компанії встановлюють контакти, обмінюються новинами, інформацією (фото, відео, аудіо матеріали, посилання на сайти, коментарі, повідомлення), об'єднуються за інтересами для досягнення певних цілей фірми.

2. Інформаційна. Потік інформації має двосторонню направленість, оскільки учасники спілкування виступають і в ролі комунікатора, і в ролі реципієнта. Тобто інформацію можуть подавати працівники PR, керівництво, начальники відділів, пересічні працівники тощо.

3. Соціалізуюча. Завдяки спілкуванню в соціальних мережах, працівники компанії обмінюються досвідом, неформальними правилами поведінки, ціннісними установками. Також подібні ресурси використовуються їх користувачами для саморозвитку та вдосконалення навиків професійної діяльності.

4. Самоактуалізуюча. Створення сторінки користувача дає можливість учасникам мережі саморепрезентувати себе, зокрема, і для інших працівників компанії.

5. Ідентифікаційна. При створенні індивідуального профілю користувач наповнює його інформацією про себе: ім'я, дата народження, сімейний статус, школа, ВНЗ, інтереси і так далі, що дозволяє здійснити пошук анкет по заданим ознакам.

6. Функція формування ідентичності. Порівнюючи себе з іншими працівниками, вступаючи в соціальні спільноти, учасники соціальних мереж ідентифікують (ототожнюють) себе з компанією, вказуючи на свою приналежність до неї.

7. Розважальна. Соціальні мережі дозволяють не тільки обмінюватися текстовими повідомленнями, але й мультимедійними файлами. Їх контент наповнений онлайн-іграми, додатковими медіа-програмами.

Соціальні мережі надають можливості компаніям збирати інформацію, утримувати конкуренцію та, навіть, координувати цінову політику. Для того, аби комунікація із громадськістю була ефективною, варто забезпечити принцип зворотного зв'язку, який своєю чергою передбачає наявність каналу для передачі інформації від суспільства до працівників PR-служби. Одним із таких каналів можна розглядати саме соціальні мережі, згадані нами вище. При чому написати листа чи залишити відгук під певним постом для більшості користувачів справа кількох хвилин, що дозволяє організації, у свою чергу, швидко реагувати на тенденції та зміни у потребах громадськості.

Отже, соціальні мережі забезпечують швидкий спосіб налагодження комунікації між керівництвом та працівниками фірми, виконання відділом PR поставлених перед ним завдань.

2.3. Аналітика методів комунікації

2.3.1. Соціологічні методи аналітики

Систематичні дослідження думок працівників, які проводяться службами PR або соціологами підприємства. Їхні результати мають важливе значення не лише для керівництва, але й для профспілок і для самих працівників.

Найчастіше соціологічні дослідження проводять з допомогою анкетування. За визначенням, анкетування – «один з основних різновидів методу соціологічного опитування, при якому спілкування між дослідником і респондентом, що є джерелом бажаної інформації, опосередковується анкетною» [38, с. 74].

Анкетування на підприємстві можна здійснювати з допомогою паперових анкет або у електронному форматі. Питання у анкетах можуть бути відкритого, закритого або комбінованого різновиду. Крім цього, на підприємстві використовуються як анонімне анкетування, так і відкрите.

Мета анкетування визначається цілями комунікаційної стратегії. Загалом з його допомогою можна виявити:

- клімат у колективі (на скільки дружним є колектив організації, наявність/відсутність конфліктів)
- рівень корпоративної культури (чи ототожнює себе працівник із підприємством, що кадрам відомо про підприємство (його історію, структуру, місію, корпоративну культуру);
- взаємодія «керівник–працівник» (які у працівників стосунки із дирекцією і навпаки);
- оцінка рівня матеріальної та нематеріальної задоволеності працівників.

Тобто на підприємстві розробляється анкета, запитання якої допоможуть здобути відповіді на нагальні запитання, збагнути наявність «прогалин» та розпочати роботу над їх усуненням.

Ігнорування важливості комунікації із працівників на підприємстві буде супроводжуватися низкою подій, зокрема:

- неадекватна оцінка ділових і особистісних якостей робітників, результатів їх діяльності призводить до прийняття неправильних кадрових рішень щодо звільнень, мотивації, кар'єрного розвитку робітників;
- професійно-кваліфікаційна невідповідність працівника поставленому виробничому завданню в рази зменшує рівень продуктивності їх праці та знищує

будь-які можливості впровадження на підприємстві сучасних технологій та інноваційного розвитку робочих місць;

– відсутність інформації про індивідуальні психофізіологічні, професійно-кваліфікаційні, особистісні якості робітника не дозволить системно виявляти та використовувати резерви їх трудової активності, інтелектуального та виробничого потенціалу, продуктивності праці;

– зниження зацікавленості робітника у продуктивному і якісному виконанні ним своїх виробничих обов'язків [1, с. 52].

Крім цього, варто додати, що ігнорування підприємством необхідності комунікації із працівниками тягне за собою і зниження рівня корпоративної культури, і неможливість відстежувати клімат на підприємстві в цілому та в окремих його підрозділах.

Сьогодні розвинені підприємства приділяють чималу увагу вказаному методу комунікації із працівниками. Також у науковій літературі наявна низка досліджень специфіки проведення анкетувань. Наприклад, українська дослідниця Л. Шкуліпа вивчала метод анкетування працівників залізничного транспорту з метою аналізу їх соціального захисту. Розроблена дослідницею анкета включала такі секції:

– Секція А анкети надає коротку інформацію про працівника;

– Секція Б – повну оцінку матеріальної задоволеності працівників, форм їх заохочення та рівня соціального захисту.

– Секція В дає повну оцінку задоволеності працівників трудовими умовами та моральним кліматом на робочих місцях.

– Секція Г дозволяє виявити думку працівників щодо процесу реструктуризації галузі та її наслідків у майбутньому.

– Секція Д та Е допомагає більш детально розкрити оцінку, отриману з секцій Б-Г, та виявити причини такої думки у працівників.

– Остання секція (Є) анкети показує, хто на думку працівників найбільше спрямований на відстоювання інтересів працівника [63, с. 136].

Тобто, отримані результати опитування працівників дозволили збагнути, на скільки останні задоволені рівнем своєї заробітної плати, умовами праці, обраною галуззю тощо.

Для порівняння О. Петрашак досліджував анкетування працівників як шлях виявлення факторів росту продуктивності праці в одній із областей України[44]. Для здійснення анкетування було опитано 8 керівників та 165 працівників меблевих компаній Чернівецької області.

Найбільше уваги привертає останній блок анкети, у якому керівники та працівники наголошували на тих моментах, що стимулюють продуктивність праці останніх. Так, на думку керівників підприємств, основними причинами, які стримують зростання продуктивності праці, є:

1. Матеріальна зацікавленість у результатах праці (87,5 % опитаних).
2. Підвищення контролю за дисципліною (75 %).
3. Перспективи для підвищення кваліфікації (62,5 %).
4. Додаткові преміальні виплати (50 %).
5. Гарантія стабільної роботи та перспективи росту (по 50 %) [44, с. 162].

Натомість працівники відзначили відносно менший рівень матеріальної зацікавленості (тільки 69%), працівники цінують впевненість у завтрашньому дні (тобто гарантію стабільної роботи (62,42 %) та гнучкий графік роботи (понад 40%). Важливу роль відіграють і додаткові преміальні виплати, тобто матеріальна форма заохочення праці, але жоден працівник не підтвердив, що підвищення контролю за дисципліною може позитивно позначитися на виконанні його посадових обов'язків.

Дослідження підтверджує важливість проводити відповідні анкетування на підприємствах, адже керівництво може не мати достовірного уявлення про те, що відбувається у його колективі, які пріоритети ставлять для себе працівники.

2.3.1. Рівень корпоративної культури як показник якості комунікативної стратегії

Останніми роками в Україні істотно збільшився інтерес роботодавців до розроблення та впровадження ефективних стратегій не тільки залучення працівників до роботи в певній комерційній структурі, а й до мотивування та продовження терміну роботи наявних працівників, у чому суттєво допомагає високий рівень корпоративної культури.

Зрозуміло, якщо компанія має привабливу корпоративну культуру, їй легше знаходити і утримувати потрібних працівників. Зусилля компаній зі створення та просування своїх брендів роботодавців особливо помітні: відчуваючи труднощі із заповненням вакансій, вони активно прагнуть продемонструвати кандидатам – потенційним співробітникам свої ключові переваги. Правильно заявивши про себе на ринку, показавши свої цінності, унікальність корпоративної культури і стилю управління, простіше залучити й утримати «своїх» працівників, які зможуть легше і швидше адаптуватися до корпоративної культури, візьмуть її цінності.

Корпоративна культура на підприємстві має три прояви:

- 1) організація виробництва і виконання професійних обов'язків;
- 2) взаємодія окремих працівників та підрозділів між собою;
- 3) міжособистісне спілкування (клімат в колективі та зовні).

Проте насправді процес її формування значно складніший і залежить від великої кількості факторів.

Розлогу характеристику елементів корпоративної культури подає Т. Башук, кандидат економічних наук, асистент кафедри маркетингу (м. Суми), зараховуючи сюди власну історію, місію, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етнічний кодекс, корпоративні заходи [6]. Розглянемо їх детальніше.

Історії директорів про мету та цілі створення компанії, цікаві заходи щодо покращення її роботи, як правило, мотивують працівників.

Місію будь-якої компанії можна вважати сенсом її існування. Не даремно автори посібника «Корпоративна культура» виділяють такі 5 факторів, якими слід керуватися при визначенні місії підприємства:

1. Історія компанії.
2. Стиль поведінки керівництва.
3. Стан зовнішнього середовища.
4. Ресурси, якими володіє компанія.
5. Відмінні характеристики та конкурентні переваги [44, с. 68].

Стратегічне бачення – план діяльності компанії на довгострокову перспективу. При розробленні стратегічного бачення, на думку Т. Башук, варто приділяти увагу таким питанням: куди та як має рухатися компанія, якими в майбутньому стануть сучасні споживачі, товари та технології [5, с. 182].

Фірмовий стиль – одяг співробітників, елементи фірмового стилю на одязі, шаблони документів та фірмова поліграфічна продукція, реклама із фірмовими елементами, наявність корпоративного сайту, груп у соціальних мережах тощо.

Етичний кодекс – сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися співробітники підприємства [33, с. 180]. Етичний кодекс може містити регламентації поведінки співробітника у складній ситуації або порядок прийняття важливих для компанії рішень, підвищувати статус певної компанії в очах представників її мікро та макросередовища та служити для розвитку корпоративної культури організації

Кожна організація також має відзначати певні свята або події, які поцілені на підняття внутрішнього духу компанії. Це можуть бути професійні свята, день заснування компанії тощо.

Т. Башук наполягає, що подібні заходи зміцнюють корпоративний дух, об'єднують різних працівників, виявляють таланти, згладжують гострі кути в комунікації, опосередковано сприяють досягненню цілей КРІ, покращують корпоративну культуру в цілому [5, с. 181].

Отже, погоджуючись із точкою зору дослідників про те, що рівень корпоративної культури можна підвищувати різноманітними заходами, залежно від кінцевої мети та доступних ресурсів.

Щодо фінансових ресурсів, то сучасні дослідники звертають увагу, що поняття «витрати на корпоративну культуру» є здебільшого тотожним з «витратами на персонал», тобто витрати на корпоративні свята, заохочення та інше, і розглядається в контексті управління сукупними витратами підприємства.

У той же час склад і структура витрат на корпоративну культуру багато в чому обумовлена позавиробничими чинниками, зокрема стратегією комунікації підприємства [51, с. 491].

Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, усвідомлення працівниками своєї ролі і вагомості у досягненні цілей та місії підприємства, а отже, результативності діяльності загалом.

Типологія корпоративних культур підприємств пострадянського простору, серед яких є й українські, має свої історичні особливості, пов'язані з приватизацією державних підприємств, нагромадженням капіталу, глобалізацією економіки та іншими факторами формування корпоративної культури [28, с. 17 – 18].

Серед підприємств виокремлюються ті, що зберігають ознаки культури колишнього радянського менеджменту, ті, що трансформували корпоративну культуру згідно із зарубіжними моделями, шукають власні підходи.

Київська дослідниця О. Балака поділяє типи корпоративної культури на три групи.

Регресивна група – до цього типу О. Балака зараховує культуру підприємств із сильними традиціями пострадянського менеджменту, додаючи підприємствам цього типу характерна бюрократія, зрівняльний підхід до винагород працівників, пригнічення ініціативи [55, с. 151].

Таку назву тип корпоративної культури отримав через те, що базувався на застарілих принципах та поняттях, що успадкували керівники підприємств із

радянських часів. Крім цього, через регресивний тип корпоративної культури підприємство доволі часто не має можливостей конкурувати із розвиненими конкурентами.

До підприємств із регресивним типом корпоративної культури належать такі, як «Харківська бісквітна фабрика», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Червона зірка» (м. Кіровоград), ПП «Комсомолец» (м. Лубни), «Береславський машинобудівний завод», ПАТ «Хорольський механічний завод» [12, с. 47].

Запозичений тип корпоративної культури розвивається на підприємствах, які є регіональними філіями транснаціональних корпорацій закордонних підприємств. При цьому типові соціально-трудова відносини між працівниками та між працівниками та керівництвом характеризуються самовідповідальністю людини за реалізацію її соціально-трудова інтересів, наявні конкурентні стосунки між працівниками.

Також керівники часто використовують мотивування шляхом наперед визначених розмірів винагород. Хоча на таких установах дотримуються чинного законодавства, проте першочерговим документом, що регулює трудові відносини, є трудові договори та контракти. Крім цього, О. Балака звертає увагу, що «українським працівникам важко адаптуватися до високої інтенсивності та напруженості праці, характерних для західної виробничої практики» [55, с. 157].

Корпоративна культура запозиченого типу у концерну «Kraft Foods Inc.», компанія «Procter & Gamble Co.», компанія «Johnson & Johnson», «The Coca-Cola Company», корпорація «Microsoft», компанія «ЗМ Україна».

До третього типу корпоративної культури, – прогресивного, належить культура українських підприємств, зорієнтованих на широке застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації до української практики. Прогресивні підприємства характеризуються високою варіативністю, гнучкістю по відношенню як до обраної ділової стратегії, так і до мінливих умов зовнішнього середовища.

Корпоративну культуру прогресивного типу створено у корпораціях «Артеріум», «ROSHEN», фабрика «Голден Тайл», корпорація алкогольних

виробів «Оболонь», група «СКМ», компанія «IDS Aqua Service», ГК «Космос», ТОВ «ФОРА» тощо. Для цих підприємств характерне дотримання трудового законодавства, поступова відмова від непрозорих схем розподілу доходів.

Отже, ефективне формування корпоративної культури повинне поєднувати у собі різні компоненти, так працівники повинні знати цікаві історії утворення компанії, мати брендований одяг, або дотримуватися дрес-коду, розуміти цілі організації та бачити своє місце на шляху до досягнення цих цілей, брати участь у корпоративних святах та заходах тощо. Якщо у компанії регресивний тип корпоративної культури, то можна стверджувати, що комунікація не налагоджена, і навпаки.

Висновки до розділу 2

Зв'язки з громадськістю за цільовою аудиторією прийнято поділяти на зовнішні (клієнти, партнери, влада, громадськість, тощо) і внутрішні (працівники, керівництво, акціонери, тощо). Здебільшого у комунікаційному просторі ведуться дискусії про публік-рілейшнз для зовнішньої аудиторії, а внутрішня – лишається на периферії наукових досліджень. Але сьогодні не можна недооцінювати значення публік-рілейшинз, які спрямовані на налагодження комунікації між працівниками та керівництвом, на формування в очах працівників іміджу компанії, донесення її цінностей, традицій, місця на ринку та важливості у суспільному плані.

Складно говорити про вдалий імідж компанії в очах клієнтів, партнерів, якщо пересічні працівники, надаючи послуги або продаючи товари, порушують соціально прийняті норми, виражають неповагу та поводяться нечесно. Відтак, успіх компанії напряму залежить від того, на скільки добре розвинена корпоративна культура та наскільки працівник вважає себе частиною загальної команди, чи він поділяє цілі компанії та прагне вивести її на вищий рівень на ринку.

Соціологічні методи дослідження рівня комунікації на тому чи іншому підприємстві можна реалізовувати, зокрема, з допомогою анкетування працівників. При чому, сьогодні доцільно використовувати як паперові анкети, так і опитування у електронній формі.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА РИТЕЙЛ-ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФОРА»

3.1. Внутрішній портал ТОВ «ФОРА» як головний медійний ресурс ритейл-компанії

3.1.1. Особливості наповнення порталу ТОВ «ФОРА»

Комунікації є основою побудови різних видів стосунків, як міжособистісних, так і професійних. У ході розвитку суспільства виникають нові канали комунікацій. Якщо розглядати процес внутрішніх комунікацій на прикладі ритейл-підприємства ТОВ «ФОРА», то він відбувається з активними використанням цифрових технологій. Майданчиком для реалізації різних комунікативних цілей є внутрішній портал «Моя ФОРА», який розташований на локальному домені підприємства з доступом лише авторизованих користувачів компанії. Кожен аутентифікований співробітник офісу та адміністрації магазинів можуть ним користуватися, переглядати новини, залишати свої реакції на них (подобається/не подобається), коментувати, брати участь у опитуваннях і конкурсах. Портал є справжнім осередком спілкування для спільноти працівників «ФОРИ». Він має свій стиль і базується на принципах внутрішньої корпоративної культури.

Зовнішня структура порталу складається з п'ятьох розділів: «Головна», «Наша ФОРА», «Наші ЛЮДИ», «Наші НОВИНИ» і «Наші ОФІСИ».

Внутрішній портал виконує такі функції як:

- інформаційну – швидке надання доступу до інформації від власників та керівників процесів;

- кроскомунікативну – можливість налагодити контакт з тією чи іншою особою із суміжних структурних підрозділів, ефективний збір та надання зворотного зв'язку, що забезпечує можливість знайти однодумців і реалізувати цікавий корисний проєкт для розвитку ТОВ «ФОРА»;

– оптимізаційна – розв’язання більшості операційних задач за допомогою автоматизованої заявки;

– навчально-пізнавальна – зона розвитку та поповнення знань – доступ до корпоративної бібліотеки, навчальних матеріалів, цікавих статей та рекомендацій колег [9, с. 72].

Розділ «Головна» умовно можна поділити на чотири блоки: колонка ліворуч – гіперпосилання через кнопки-картинки на газету «Моя ФОРА», вісник «Моя ФОРА» та «Наші іменинники», праворуч – «Корисні посилання», «Матриця навчання» (інструмент для структуризації процесу стажування співробітників офісу з інформацією щодо обов’язкових курсів і тренінгів, рекомендованих у перший рік роботи), «Онлайн-бібліотека» та календарик «Наші події». У центральній колонці знаходиться слайдер із гіперпосиланнями на важливі публікації, нижче стрічка новин, яка представлена сімома публікаціями, що регулярно змінюються, ще нижче – п’ятнадцятисторінковий слайдер «Внутрішній конкурс вакансій», за допомогою якого кожен охочий співробітник (з офісу чи магазину) може знайти вакансію, яка його цікавить і взяти участь у конкурсі.

У нижній стрічці «Головної» знаходиться фотогалерея, а ще нижче – контактна інформація для зворотного зв’язку.

Тепер розглянемо більш детально розділи сайту.

У «Наша ФОРА» знаходиться фундаментальна інформація стосовно корпоративної культури компанії та сервісного бачення. У розділі є такі сторінки як «Наші цінності», «Наша команда», «Наша історія», «Кодекс корпоративної культури», «ФОРА очима кураторів» (збірка вдалих та невдалих прикладів вирішення тієї чи іншої проблеми у магазинах), «Сервіс-бачення», «Real Time Feedback» (інструмент надання зворотного зв’язку про взаємодію з колегою).

У розділі «Наші ЛЮДИ» розміщено сторінки з важливою інформацією для співробітників і про співробітників, переважно, програми нематеріальної мотивації:

- «Ювілей роботи у ФОРІ» – програма вдячності компанії колегам, які вагому частину свого життя 5, 10 або 15 років присвятили роботі в компанії;
- «Кращий співробітник року» – програма заохочення співробітників, яка покликана подякувати і відзначити працівників за внесок у розвиток бізнесу, заохотити тих, чії результати роботи забезпечують успіх «Фори»;
- «Ласкаво просимо у ФОРУ» – система адаптації персоналу – інструмент, який використовують нові працівники та керівники для успішної адаптації нового співробітника;
- «День народження магазину» – програма нематеріальної мотивації для співробітників магазинів, у рамках якої вони отримують подарунки з нагоди річниці відкриття філіалу;
- «R-місія» – програма нематеріальної мотивації, яка покликана згуртувати колективи магазинів на досягненні поставлених задач та зміцнити командний дух;
- «Пекельна піч» – програма нематеріальної мотивації для пекарень та піцерій мережі «Фора», яка має на меті надихнути колектив пекарів на результативну роботу, створивши колективний дух та сформувавши конкурсну боротьбу між командами, яка полягає у відмінному виконанні ключових показників ефективності;
- «Ліга кращих» – програма, яка об'єднує найкращих працівників з магазинів, які у випадку екстрених ситуацій (наприклад, відкриття нового філіалу чи проблем зі штатом у іншому магазині) їдуть туди працювати на певний термін, ділячись досвідом з іншими колегами;
- «Програми для співробітників» – сторінка, на якій розміщено різні корисні курси та заняття від інших компаній, у яких співробітники «Фори» та їхні близькі родичі можуть отримати знижку;
- «Приведи друга» – програма із вдосконалення команди компанії та зміцнення іміджу, яка полягає у запрошенні друзів стати частиною «Фори», той, хто запросить свого приятеля на роботу отримає грошову винагороду;

– «#StudentTime» – програма працевлаштування в українському ритейлі, яка дає можливість студентам повноцінно поєднувати навчання та офіційну роботу у мережі магазинів «Фора»;

– «Кращий операційний куратор», «Кращий куратор служби охорони», «Кращий куратор HR» – програми нематеріальних мотивацій, які полягають у підвищенні своїх результатів та ефективності роботи магазинів, ефективному управлінні персоналом та мотивації Керівників груп з питань охорони, департаменту охорони та підтримки мережі.

У розділі «Наші НОВИНИ» містяться новини мережі «Фора», а також цікаві статті, які урізноманітнюють буденне життя співробітників (наприклад, корисні поради на певну тематику).

Існує 29 рубрик: «eNPS», «Retail», «R-місія», «Wellbeing», «WOW-історії», «Агенти змін» «Акції у магазинах Фори», «Важливе для кожного», «Все про Covid-19», «Документальна підтримка», «Допоможемо один одному», «ЕКОБУМ!», «Корпоративна культура», «Культура «Дякую»», «Ласкаво просимо», «Лінія довіри», «Наші ЛЮДИ», «Наші МАГАЗИНИ», «Нематеріальна мотивація», «Офісні штучки», «Піклування в дії», «Публікуйся з #myfora», «Сервісна культура», «Тримайте Бонус!», «Українська з ФОРОЮ», «ФОРА талантів», «ФОРА. Моя історія», «Цитата дня», «ЧАС ДІЯТИ: Внутрішній конкурс вакансій».

Розділ «Наші ОФІСИ» представляє структуру ТОВ «ФОРА» і складається з таких сторінок які містять необхідну інформацію про структурні підрозділи: «Офіс Дирекції бізнесу», «Операційний офіс», «Адміністративний офіс», «Фінансовий офіс», «Офіс HR», «Офіс маркетингу», «Комерційно-логістичний офіс», «Офіс з трансформації», «Офіс з розвитку бізнесу». Вкладка з кожним підрозділом дає можливість колегам переглянути структуру того чи іншого офісу, дізнатися які зони відповідальності закріплені за кожним департаментом чи відділом, зв'язатись з потрібним спеціалістом для оперативного вирішення нагальних питань.

При відкритті вкладки будь-якого офісу можна побачити коротке інформативне відео про його структуру, трійку найактуальніших новин, у колонці ліворуч можна знайти вкладки з документами офісу, а права панель частково дублюється із головною сторінкою порталу, – містить у собі колонку з корисними посиланнями та календар подій (рис. 3.1).

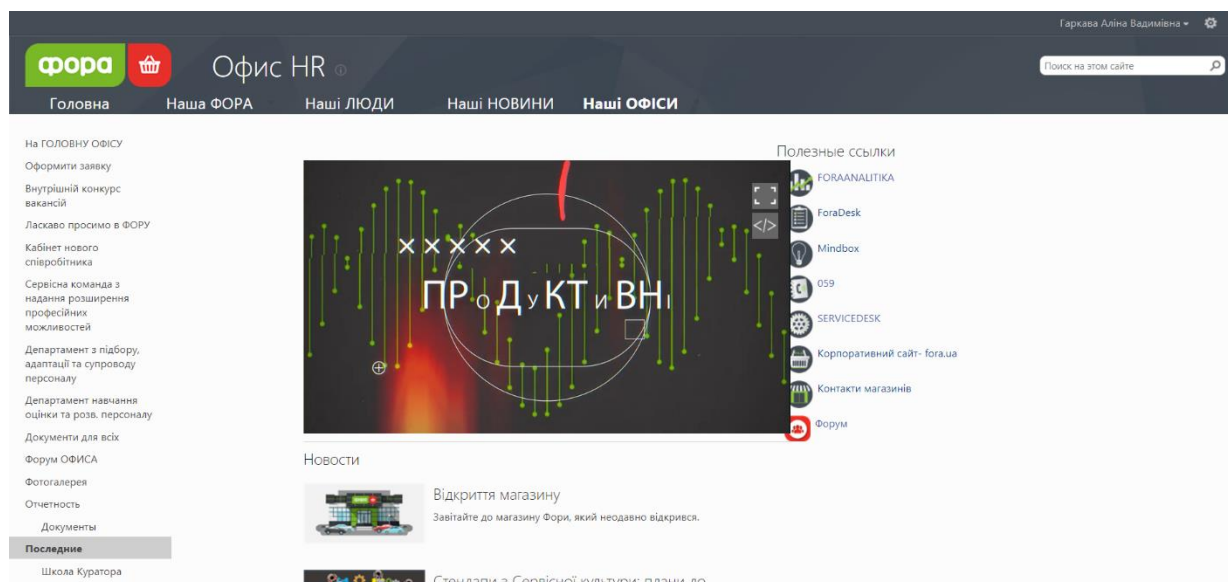


Рис. 3.1. Сторінка Офісу HR

Якщо натиснути на назву розділу «Наші ОФІСИ», можна знайти посилання «Форум», при відкритті якого відображується детальна інформація як створити на порталі обговорення певної теми з іншими колегами. Проте на практиці даний ресурс не використовується, на це є декілька причин: схована кнопка «Форум», відсутність у реципієнтів бажання витратити свій час на опрацювання текстової інструкції кожного офісу, можливість отримати відповідь на питання чи допомогу з усунення певної проблеми у більш оперативному форматі – телефонним дзвінком, листом на пошту або в чаті одного з месенджерів (рис. 3.2).

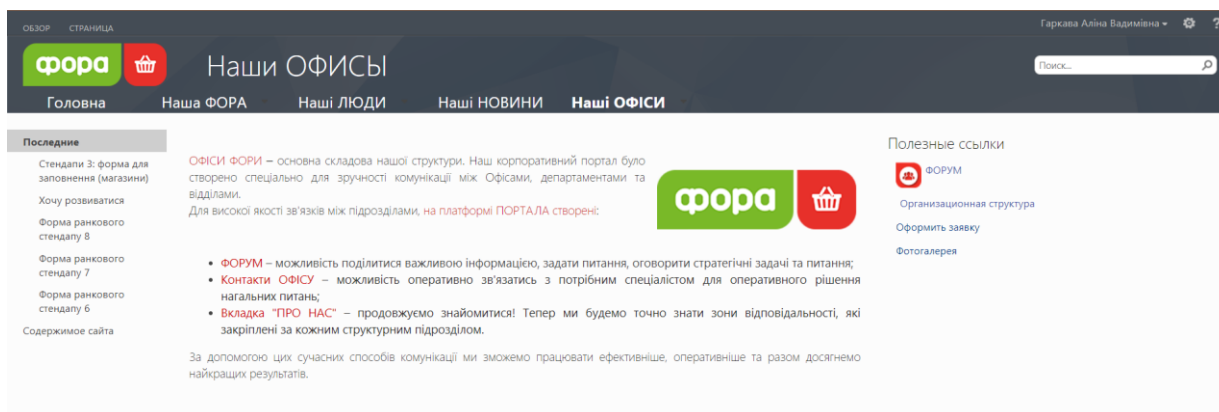


Рис. 3.2. Розділ «Наші ОФІСИ»

Бачимо, що внутрішній портал «Моя ФОРА» є повноцінним інформаційно-комунікаційним ресурсом, який виконує не лише новинну функцію, а й комунікативну, виступаючи першоджерелом інформації та майданчиком, який дає поштовх у розв'язанні тих чи інших проблемних питань.

3.1.2. Контент-аналіз журналістських публікацій ТОВ «ФОРА»

У сучасних ринкових умовах кожне підприємство повинне турбуватись про свою корпоративну культуру, підвищення власної конкурентоздатності, залучення та, що не менш важливо, мотивацію до довготривалої роботи працівників. Адже зберегти високі ринкові позиції можна насамперед завдяки людському капіталу. Більше того, якщо ще десятиліття тому низка компаній насамперед працювала над залученням кадрів, то сьогодні дедалі частіше керівники шукають можливості підвищувати мотивацію та любов до своєї роботи того персоналу, що працевлаштований на поточний момент. Важливу роль у гартуванні корпоративного духу працівників ТОВ «ФОРІ» відіграють публікації про цю мережу на внутрішньому порталі.

Один із інформаційних приводів до написання матеріалу – річниця роботи працівника у ТОВ «ФОРА». Як приклад, публікація «Ювілей роботі у ФОРІ» за поточний рік. У ліді публікації наголошено, що «ФОРУ легендою роблять наші люди. Адже саме вони створюють комфорт, піклуючись про кожного...» [65]. Варто вказати, що публікація написана у жанрі бліц-інтерв'ю, а до комунікації залучена низка працівників, які пропрацювали у компанії 5 або 10 років. Варто

наголосити, що інтерв'ю є об'єктом зацікавлення у різних науках, насамперед у соціології, лінгвістиці та журналістиці. Щодо останньої, то інтерв'ю розглядається одночасно як спосіб отримання інформації та як жанр. За визначенням низки науковців, інтерв'ю переважно ідентифікують як інформаційний жанр, хоча деякі публікації доволі доречно зараховувати і до аналітичного та навіть публіцистичного різновиду журналістських текстів.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців показали, що інтерв'ю сучасних друкованих ЗМІ, як один із найяскравіших та найрозповсюдженіших жанрів, виконує низку функцій, притаманних журналістиці взагалі: інформативну, просвітницьку, популяризаторську, виховну, організаторську, аналітикокритичну, гедоністичну (розважальну) тощо. Серед різновидів (інтерв'ю-діалог, інтерв'ю-монолог та ін.) важливу роль відіграє згадане блиц-інтерв'ю, яке дозволяє подати думки респондентів щодо одного і того ж питання. У контексті формування корпоративної культури, воно дозволяє продемонструвати читачам, що у компанії працюють люди зі спільними інтересами та поглядами на розвиток їхньої мережі. Варто звернути увагу, що журналісти «ФОРА» не ставили респондентам однакові запитання, а інтерпретували по-своєму цей жанр.

Так, Тетяну Міщенко, начальницю відділу стажування, працівники відділу зв'язків з громадськістю компанії запитали: «Яким був день ювілею роботи у Форі?», «За що любите роботу і Форі» та «Кому хочете подякувати?». Натомість Наталію Коваль, касира торгівельного залу запитали: «Яким було вітання із ювілеєм роботи?», «Що вам найбільше подобається у роби в Форі» та щодо подяк. Щодо відповідей, то вони доволі розлогі. Наприклад, Тетяна Міщенко, розповідаючи, за що вона любить свою роботу, сказала: «Свою роботу любити легко, адже неважливо в якій ролі ти працюєш, а важливо, що це відбувається в оточенні неймовірних, талановитих та щирих людей» [65]. Варто відзначити, що усі ювіляри наголосили, що вони за щось люблять свою роботу, вдячні керівництву, мережі за досвід і не тільки. Такі повідомлення загалом згуртовують персонал, мотивують працівників до роботи.

У внутрішніх каналах комунікації постійно нагадують про свята як державного, так і релігійного рівнів. Для втілення таких інформаційних приводів найчастіше використовують замітку. Замітка – це коротке інформаційне повідомлення, яке відповідає на запитання: що? де? коли? Його розмір не перевищує 800 знаків. Проте є й замітки більшого розміру – розширені замітки, обсяг яких складає від 1300 до 1500 знаків. Замітка в українській пресі є жанром усталеним, традиційним, таким, що легко розпізнається як журналістом, так і читачем [57, с. 142]. Специфіка цього жанру полягає в тому, що він є першоелементом, з якого згодом конструюються інші більш розгорнуті матеріали з авторським коментарем, асоціативним чи навіть метафоричним рядом: звіти, інтерв'ю, репортажі, тощо.

Так, у жовтні цього року було опубліковано замітку до Дня козацтва, де йшлося про акції, які підготувала мережа до свята «Акційний каталог для справжніх чоловіків! В основному тексті замітки вказано: «Для внутрішніх та зовнішніх Гостей-козаків ми підготували вигідну акційну пропозицію на безліч товарів, починаючи з класичних чоловічих товарів, та завершуючи пральними засобами...» [65]. На завершення матеріалу подано лозунг: «Чоловіки – захисники не лише країни, а й сімейного добробуту» [65].

Але варто зауважити, що окремі дати привертають увагу авторів внутрішнього порталу значно більше, як-ось День юриста, який відзначають 8-го жовтня. Для того, аби більше розповісти про вказане свято, використано журналістський жанр – аналітичний. Стаття характеризується об'єктивним аналізом фактів, їх зіставленням, узагальненням тощо. Варто наголосити, що часто статтю називають будь-яку журналістську публікацію, проте це неправильно. Стаття у вузькому, більш точному розумінні цього слова – певний, відмінний від інших жанр журналістських матеріалів. «Аналітична стаття – «король» аналітичних жанрів, найскладніший у написанні й водночас найбільш цінований читачами вид таких матеріалів» [37, с. 108].

Публікація носить назву «8 жовтня День юриста», тобто автори не намагалися відшукати креативний підхід, а намагаються привернути увагу

цільової аудиторії з допомогою піднятої теми як такої. У ліді вказано, кого стосується вказане свято: «День юриста – це професійне свято людей, які мають відповідні фахові знання. Свято День юриста – це свято людей, суддів, слідчих, прокурорів, нотаріусів, юристконсультантів, адвокатів» [65].

В основному тексті публікації подана інформація про історію свята та його зародження, його особливості в Україні, символіку, а також вказано, як долучитися до його проведення: «День юриста – професійне свято людей, усе життя яких підпорядковано гаслу: «Знати право, служити праву, захищати право». Свято покликане об'єднати фахівців своєї справи з різних сфері діяльності», після чого робиться заклик привітати колег із цим днем» [65].

Жанр замітки активно використовують і для повідомлення про те, що до команди «ФОРІ» приєдналися нові фахівці. Наприклад, у жовтні поточного року розпочала свою кар'єру Тетяна Цимбалюк, фахівець із клієнтської підтримки у Відділі диспетчеризації та клієнтської підтримки та низка інших фахівців. Якщо аналізувати, що для широкого кола дають такі повідомлення, то це, на наш погляд, насамперед розуміння розвитку компанії, збільшення кількості персоналу, залучення нових першокласних фахівців до роботи у ФОРІ. Крім цього, для вказаних працівників – це є неабиякою мотивацією гарно виконувати свої службові обов'язки.

Звіт – незамінний жанр у роботі відділу зв'язків із громадськістю у будь-якій сучасній установі. За визначенням, звіт – це обмін думками між учасниками комунікаційного процесу під час нарад, з'їздів, конференцій тощо для повного відображення важливих подій, процесів, явищ. Під час звіту виражається не тільки позиція автора, а й засобу масової інформації, його видавця чи інвестора [47, с. 149]. Що стосується обраної нами теми дослідження, то у звітах повинно йтися про ті заходи, що відбувались у торговій мережі або на яких були присутні працівники, керівництво закладу, тощо. Приклад такої публікації «Як суперфорівці вчилися їстівні букети створювати», де йдеться про майстер-клас, який відбувся у супермаркеті мережі в смт Козин. У публікації небагато уваги присвячено, як саме проходив майстер-клас, скільки він тривав

часу тощо, але вказана мета: «Нашою метою було навчити співробітників у магазині виготовляти цікаві, а головне смачні букети та показати, що красу можливо створювати легко, завдяки своїй фантазії» [65]. Також зазначено, керівники яких відділів його організували, хто запросив майстриню.

Для порівняння, у жанрі звіту подають матеріали і про відкриття нових магазинів вказаної торгової мережі. Як приклад, «+1 магазин в мережу Фора», де йдеться про те, що у Києві було відкрито ще одну торговельну точку. На світлинах, які відіграють у звітах не меншу роль, ніж текст, зображено в основному емоції користувачів, які були присутні на відкритті, запрошених героїв, логотип. Варто наголосити, що образ керівництва у цьому та інших матеріалах сформований слабо або відсутній узагалі, що є недоліком.

Щомісяця можемо помітити аналітичні та навіть публіцистичні матеріали про те, що спілкуватися українською мовою модно та актуально. Зважаючи на те, що у жовтні у багатьох країнах відзначають Міжнародний день лікаря, відділ зв'язків із громадськістю підготував тлумачення та правильне написання часто вживаних на сьогодні медичних лексем, наприклад: «Вакцина – це виготовлений зі штучно ослаблених чи вбитих мікробів, збудників інфекційних хвороб препарат, що вводиться в організм людини або тварини для попередження хвороб і частково для їх лікування» або «Вакцинація – це процес введення антигенного матеріалу, вакцини до організму людини чи тварини з метою викликати імунітет до хвороби, який припинить його зараження або ослабить його наслідки» [65].

Також у вказаній публікації наголошено про специфіку медичної термінології: «Мова медицини різко увірвалася у наше життя близько 15 років тому. Тож у нас має бути у запасі хоча б невеликий словник, який допоможе розуміти, про що говорять лікарі» [65]. Щодо специфіки лексики, то бачимо, що автор оперує простими, доступними для кожного лексемами, намагається будувати прості, не надто обтяжені зворотами речення. Відтак, можемо стверджувати, що ці матеріали адресовані широкій аудиторії. Ще одне

доповнення – вказівка про те, як правильно писати поширені у наш час медичні терміни.

Крім інформаційних та аналітичних публікацій, важливу роль відіграють і матеріали, де мережа разом зі своїми працівниками прагне досягнути певної цілі, зокрема, і благодійної. Варто наголосити, що компанія постійно проводить різноманітні благодійні акції, або долучається до уже існуючих акцій. Так, скажімо, стало відомо, що з 1 жовтня у Форі стартувала 9 хвиля благодійного проєкту «Серце б'ється завдяки». Партнером проєкту стала ТМ «Садочок». А також незмінним благодійним партнером є «Український фонд допомоги». Крім цього, компанія небайдуже ставиться до екології та намагається допомагати соціально незахищеним верствам населення.

Наприклад, можемо зауважити такий заклик, що стосується працівників мережі: «Долучайтеся до благодійної акції «Серце б'ється завдяки...» Допомагати – це завжди просто, приємно, а для діточок із вадами серця – доленосно!» [65]. По-перше, для працівників важливо усвідомлювати, що підприємство, де вони працюють, соціально активне, по-друге, участь у таких проєктах згурповує та робить команду єдиним цілим.

Отже, з допомогою журналістських публікацій компанії вдається продемонструвати єдність персоналу, його високу кваліфікованість, схожість цілей та пріоритетів. Найчастіше трапляються матеріали таких жанрів, як замітка, звіт. Обсяг публікацій в основному невеликий, а лексика, використана для написання, доступна для пересічного читача.

3.2. Залучення реципієнтів до взаємодії з локальними медіа

3.2.1. Корпоративний вісник та журнал «Моя Фора» як елемент залучення реципієнтів

Інформаційний вісник «Моя ФОРА» – електронне періодичне видання, яке виходить один раз на тиждень, щосереди, у формі розсилки на пошту та в телеграм-бот «FCommunity» й містить збірку найцікавіших новин та корисних публікацій за тиждень. Видання також роздруковується керівниками та розміщується на інформаційній дошці для персоналу. Це інструмент для висвітлення важливих новин, подій, нововведень компанії та публікації інформації про співробітників.

Постійні рубрики: «Публікуйся з #myfora», «Офісні штучки», «Екобум», «Українізуйтеся», «Документальна підтримка», «Ласкаво просимо», «Цитата дня», «Тримайте бонус», «Конкурс на вакансії».

Проекти та програми, які найчастіше висвітлюються: «Кращі співробітники офісу», «Нематеріальна мотивація», «Корпоративна культура», «eNPS», «Оцінка компетенцій», «Допоможемо один одному», «Історії успіху», «Wellbeing».

Вісник створюють співробітники Департаменту з внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. Кожного тижня вони підбирають для працівників компанії новини та інформують про всі нововведення. Кожен може долучитися до створення публікацій, запропонувавши матеріал щодо певного проєкту, влучної ініціативи чи цікавої події. Для цього потрібно скористатись шаблоном на сторінці програми і надіслати матеріал на корпоративну пошту.

Корпоративна газета «Моя ФОРА» – періодичне друковане видання, яке виходить раз на пів року (у липні та в лютому) та складається із статей про життя компанії, цікаві проєкти та WOW-історії.

ТОВ «ФОРА» має потужний інструментарій для поширення важливої інформації серед співробітників. Періодичні видання – це той засіб комунікації, який колеги, можливо, не завжди прочитають повністю, але точно переглянуть і знайдуть для себе щось корисне та цікаве.

3.2.2. Роль цифрових технологій у залученні реципієнтів

Веб-сайти та внутрішній портали – це головні осередки інформації, проте вони не користуються попитом, якщо їх не просувати за допомогою соцмереж. Адже сучасне інформаційне суспільство настільки швидке, що не витратить багато часу на пошук та опрацювання великого обсягу інформації на сайті. Люди звикли сприймати дані лаконічно й лише після цього вирішувати чи варто їм заглиблюватися у вивчення конкретного питання й переходити на портал для того, щоб опрацювати більше матеріалу. Для цього важлива інформація, стисло та лаконічно, з гіперпосиланнями, подається у соцмережах. У даному випадку, в ритейл-компанії «ФОРА», можна спостерігати взаємодію внутрішніх комунікацій із зовнішніми – деяка інформація з внутрішнього життя ритейл-компанії дозовано подається у фейсбуку та інстаграмі на сторінках під назвою «ФОРА. Кар'єра». Дописи дублюються, проте відрізняються подачею інформації. Наприклад, якщо розглянути період з 1 до 11 жовтня 2021 року, то на сторінках було опубліковано інформацію про відкриття нового магазину та виїзну конференцію в Карпати. Розглянемо спільне та відмінне у подачі дописів у двох соцмережах.

Текстове наповнення постів у фейсбуку та інстаграмі не відрізняється. Допис про відкриття нового магазину складається з п'яти умовних блоків: лід – інформування про проблематику та її розв'язання – головний меседж – деталізація сервісу (орієнтація на Гостя) – ненав'язливий заклик обрати роботу у «ФОРІ».

Допис про виїзну конференцію в Карпатах має три блоки: конкретизація події – деталізація свята – деталізація сервісу – заклик обрати роботу у «Форі». Проте є все ж таки й відмінні аспекти.

Для того, щоб краще зрозуміти ціль комунікації цих двох постів, ми проаналізували їх за п'ятьма критеріями: візуальним (зображення та їхня кількість), первинна взаємодія (кількість вподобань), вторинна взаємодія (кількість коментарів), масштаб цільової аудиторії та відсоткове співвідношення

взаємодії з дописом до масштабу цільової аудиторії (підписників) (таблиця 3.1, таблиця 3.2).

Таблиця 3.1

Аналітика посту про відкриття магазину

	Фейсбук	Інстаграм
1. Зображення та їхня кількість	7 (головне зображення – фото центрального входу крізь призму прикрас)	4 (головне зображення із собакою біля центрального входу)
2. Кількість вподобань	171	112
3. Кількість коментарів	3 (два з привітаннями, один з вдячністю від компанії)	0
4. Кількість підписників сторінки у соцмережі	12298	2103
5. Взаємодія реципієнтів	1,41% (від кількості підписників)	5,32% (від кількості підписників)

Таблиця 3.2

Аналітика допису про виїзну конференцію в Карпатах

	Фейсбук	Інстаграм
1. Зображення та їхня кількість	7 (головне зображення – руки співробітників «Фори»)	6 (головне зображення – краєвид Карпат)
2. Кількість вподобань	349	82
3. Кількість коментарів	0	
4. Кількість підписників сторінки у соцмережі	12298	2103
5. Взаємодія реципієнтів	2,9%	3,9%'

Попри велику кількість підписників у фейсбуку взаємодія із дописами є меншою, ніж у інстаграмі, проте перша соцмережа є кращою для комунікації, оскільки у ній реципієнти звикли читати тексти і залишати коментарі, іноді, дискутувати. Світлина є лише ілюстрацією і підсилює текстову єдність. Натомість у другій соцмережі людей приваблює красиве зображення, воно часто є головним, через що оцінка допису є упередженою. У зв'язку з цим, реакції пост отримує раніше ніж буде прочитаний сам текст. Такий допис як на тему виїзної конференції у Карпати висвітлює суто внутрішнє життя компанії. Це є важливим елементом популяризації підприємства зовні, адже демонструється відкритість (одна з головних цінностей співробітників «Фори») й підкреслює цікаві події з життя компанії. Натомість допис про відкриття магазину має маргінальний характер і його можна віднести як до зовнішнього життя ритейлу, так і до внутрішнього.

Попри використання дописів у соцмережах важливу роль під час комунікації відіграють месенджери, зокрема телеграм. Він повністю заміняє форуми і надає можливість колегам вирішувати негайні питання, не відправляючи безліч листів на пошту, проте це варто робити, коли між співробітниками налагоджені довірливі стосунки, адже даний канал комунікації є більш особистим, ніж робочим. Дуже зручно створювати чати для комунікації з конкретними офісами чи групами працівників. Наприклад, у Департаменту з внутрішніх комунікацій та корпоративної культури є два чати з кураторами магазинів, такі як: «Взаємодія з ДВК», у якому під час привітання магазинів з різних нагод операційні куратори діляться світлинами, а працівники Департаменту з внутрішніх комунікацій та корпоративної культури інформують про графік привітання філіалів, які стали переможцями різних програм нематеріальної мотивації. За схожим принципом співробітники ДВК взаємодіють з менеджерами з людського ресурсу».

Також у компанії «ФОРА» є багатофункціональний телеграм-бот «FCommunity». За його допомогою працівники магазину можуть не лише перевіряти ціnnики товарів та відстежувати КРІ магазину, а й дізнаватися актуальні новини, щоденно надихатися мотивуючими цитатами, читати корпоративний вісник або газету та навіть вказувати свій режим роботи (вдома, в офісі, на виїзді, вихідний).

Ще однією не менш важливою складовою успішної комунікації у компанії є поштова розсилка. Зазвичай, на тиждень вперед складається графік корпоративних листів та годин їх відправки. Проте варто зауважити, що листи становлять не звичайну текстову єдність, а й містять візуальне графічне оформлення, що полегшує сприйняття даних. Надважлива інформація дублюється більш лаконічно у телеграм-бот, оскільки деякі співробітники через велику завантаженість пошти можуть ставити блокування на корпоративну розсилку.

Зважаючи на вище написане, цифрові технології значно полегшують життя в компанії, адже підсилюють ефект важливості того чи іншого повідомлення.

3.2.3. Внутрішні конкурси як елемент взаємодії реципієнтів та керівництва ритейл-компанії

На переконання українського дослідника Д. Суліменко, конкурс є одним із найефективніших методів роботи із кадрами, однак, незважаючи на це, має недоліки. Під час проведення конкурсу можуть використовуватись методи оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів, що не суперечать законодавству, включаючи анкетування, проведення групових ігор чи дискусій, написання реферату з питань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків [66, с. 94].

Внутрішні конкурси для працівників широко використовуються у торговій мережі «Фора», причому варто наголосити, що їх специфіка напрочуд різноманітна.

З допомогою конкурсу можна визначити, наскільки працівники компанії обізнані із тією чи іншою сферою їхньої професійної діяльності. Наприклад, у жовтні 2021 року проводився конкурс, метою якого було виявити знання працівників у сфері охорони праці. Для того, хто першим відправить на вказану електронну пошту правильні відповіді на усі запитання, підготовлено приз, щоправда, який саме, не вказано. Тобто, можемо стверджувати, що каналом комунікації виступає корпоративна пошта, встановлено також дедлайн – до 26 жовтня. Усі запитання закритої форми, тобто передбачають серед наведених відповідей обрати правильну. Серед запитань наявні такі: «Які інструктажі з охорони праці проходять працівники «ФОРИ» в процесі трудової діяльності?», «Заходи безпеки в зоні кас касира торговельного залу», тощо. Отже, оцінка знань працівників у галузі охорони праці несе інформацію про його здібності та придатність до роботи не менш значущу, аніж традиційні відомості про освіту або ж досвід роботи.

Конкурси є традиційними інструментами підвищення активності працівників, розвитку корпоративного духу. Наприклад, з нагоди Хелловіну в торговій мережі Фора було оголошено конкурс. Аби узяти у ньому участь,

необхідно було надіслати своє фото зі святкуванням цього свята. Загалом фото оцінювали у 3 номінаціях:

- у першій: обирали найстрашніший декор, яким працівники прикрасили своє робоче місце;
- у другій: найкреативніший образ;
- у третій: найбільш запальну вечірку, що працівники влаштували з нагоди свята у свої вихідні.

Варто додати, що переможця обирали відкритим голосуванням з допомогою лайків. Тобто з одного боку працівники могли стати учасниками конкурсу, з іншого – брати участь у визначенні переможця.

У продовження вказаної інформації, працівникам мережі надали кілька ідей щодо святкування Хелловіну. Насамперед було вказано, яким чином можна підготувати костюм і на яких персонажах можна акцентувати увагу: «Вампіри, зомбі, відьми, привиди, скелети, чорти та будь-яка інша нечисть – відмінний вибір для створення страшного персонажа. Не забудьте про грим та довершеність образу» [65].

Як елемент декору працівникам радили використати світильник із гарбуза, який вважається незамінним символом Хелловіну. Для того, аби детальніше охарактеризувати цей символ, вказали легенду: «Коваль на ім'я Джек саме проживав останні гроші, коли в барі з'явився диявол пропонуючи заплатити за випивку. Хитрістю він змусив сатану обернутися монетою, щоб розрахуватися за випивку. Коли Диявол перетворився в монету, Джек поклав її в нагрудну кишеню, де лежав срібний хрест. Через це Сатана виявився в пастці. Через деякий час Джек звільнив Диявола і попросив не турбувати його цілий рік, А якщо помре – не забирати його душу в пекло» [65]. Відтак, можемо стверджувати, що у такий спосіб мережа не тільки активізує працівників узяти участь у конкурсі, а й популяризує вказане свято та його символіку в Україні.

У третій ідеї для проведення свята йдеться про те, як можна прикрасити свій дім, аби гості були налякані. Звісно, найкраще таку інформацію подавати не тільки у текстовій формі, а й з допомогою фото.

Аби провести Хелловін у традиціях цього свята рекомендується також подивитися фільми жахів. Конкретний перелік фільмів у матеріалах до конкурсу не вказаний, проте ідея, на наш погляд, може виявитися близькою для багатьох.

Насамкінець, остання ідея щодо святкування Хелловіну пов'язана зі специфічним меню на цей день. «Головну роль тут відіграє саме сервірування. Адже звичайні снеки можна перетворити на витвори мистецтва, правильно їх прикрасивши. Це і сосиски у формі пальців з кров'ю із кетчупу, і макарони у вигляді мізків, і яйця у вигляді очей...» [65].

Отже, для компаній такі конкурси надають подвійні можливості, адже працівники виступають як учасники конкурсу та судді одночасно. Окремо варто сказати і про те, що вказаний захід також активізує внутрішню громадськість обговорювати фотографії. Крім цього, для того, аби фахівці компанії довго не роздумували, що підготувати для конкурсу, їм відразу було подано низку ідей, що мотивуватиме та слугуватиме ідеями для творчості.

Окремі конкурси мають постійний характер. Оскільки важливим засобом розвитку активності працівників торгової мережі «ФОРА» є змагання, то для підвищення прагнення до перемоги, сприяння розвитку професійної майстерності у вказаній компанії започатковано програму нематеріальної мотивації «Кращий співробітник року». Його особливістю є те, що висунення працівників на конкурс відбувається кожного кварталу, на основі кварталів і обирається найкращий працівник поточного року.

Для того, аби бути поданим на розгляд журі, номінант повинен досягнути значних результатів за поточний квартал – це може бути перевиконання плану, вдала ініціатива, реалізація проєкту швидше терміну тощо. Також варто завантажити фото, де б можна було зауважити вказані переваги працівника, особливості його роботи, досягнення тощо. Тобто можемо говорити про те, що сьогодні у корпоративних конкурсах усе підлягає візуалізації.

Крім цього, варто зазначити і мету конкурсу: забезпечення можливості всебічного розвитку особистості як доповнення та органічного продовження

вдосконалення майстерності працівника, а також моральне та матеріальне стимулювання переможців.

На завершення варто додати, що вказана мережа активно проводить доволі креативні конкурси і для зовнішньої громадськості, зокрема для її підписників у соціальних мережах. Так, наприкінці вересня цього року у «Фейсбуці» з'явилася інформація про конкурс: «Увага, конкурс! Бажаєте виграти сертифікат на 150 грн на покупки у «Форі» [65]?

Напишіть, які осінні продукти (фрукти, овочі, ягоди) ви любите, і розкажіть, які рецепти з них краще приготувати. Більше порад – більше шансів на виграш.

І не забудьте розповісти про наш конкурс друзям!».

Отже, конкурси – це можливість для підприємств активізувати як зовнішню, так і внутрішню громадськість. Що стосується працівників компанії, то у такий спосіб можна виявити креативність, їх обізнаність у тій чи іншій сфері, активізувати корпоративний дух тощо.

3.3. Зворотний зв'язок високої якості в реальному часі як головний метод налагодження комунікації між співробітниками

3.3.1. Анкетування як інструмент збору зворотного зв'язку локального характеру

Як ми уже наголошували, анкетування для керівництва компанії надає великі можливості щодо комунікації із працівниками. З його допомогою можна вивчати клімат у колективі, рівень корпоративної культури, взаємодію «керівник–працівник», оцінити рівня матеріальної та нематеріальної задоволеності працівників.

Зважаючи на те, що в мережі «Фора» працює близько 11 тисяч співробітників, використовувати звичні паперові методи анкетування не надто ефективно, адже для цього необхідно залучати додатковий персонал, такі анкетування тривалі у часі. Натомість, сьогодні доцільно використовувати різні

форми мережевого анкетування, причому самі анкети можуть бути розгорнутими або стосуватися навіть одного питання.

Прикладом видозміненого анкетування працівників як інструменту збору зворотного зв'язку є так звані неймовірні історії з життя «ФОРИ». Це ранкові стендапи, в яких працівники торгової мережі можуть поділитися незвичними приємними історіями, що трапилися на їхніх змінах. Наприклад, 4 жовтня було оприлюднено низку таких анкет від працівників із різних сіл та міст.

Одним із прикладів WOW-історій є розповідь від магазину №246, що у м. Бориспіль: «Зранку, в магазин прийшов постійний Гість похилого віку – військовий пенсіонер Леонід Григорович. Він відразу звернувся до адміністратора по допомогу, вибрати смачний торт, адже цього дня вони з жінкою відзначають 50 років подружнього життя. Ми допомогли вибрати торт, а ще від колективу привітали та подарували цукерки. В Леоніда Григоровича виступили сльози радості» [65].

Тобто завданням працівників супермаркетів було розповідати про емоційні повсякденні історії, що трапилися з ними під час роботи. У цих відгуках насамперед задіяні емоції фахівців, що пов'язані зі спілкуванням з клієнтами, radoщами останніх. Тобто, можемо стверджувати, що зворотній зв'язок у цьому випадку має позитивний характер, а його оприлюднення допомагає працівникам любити свою роботу.

Варто також додати, що компанія практикує відкрите онлайн анкетування, метою якого є отримання зворотного зв'язку щодо якості проведених у мережі «Фора» зустрічей. Працівникам надано доступ до спеціальної кнопки «Я хочу надати зворотній зв'язок про робочу зустріч», де вони можуть оцінити роботу спікера, вказати доступність поданої інформації, тощо.

Треба звернути увагу, що для оцінки дозволено використовувати смайлики, з допомогою яких працівники можуть вказувати, на скільки їм сподобалася або не сподобалася робоча ініціатива та писати короткий словесний коментар. Отже, сьогодні комунікація змінюється, замість довгих речень працівники можуть використовувати смайлики.

Ще один неординарний спосіб збору інформації про роботу працівників та отримання зворотного зв'язку – соціальні мережі. Такий канал комунікації з'явився порівняно недавно. Мережа «ФОРА» мотивує своїх працівників викладати пости та «сторіс», в яких позначати хештегом мережу. Наприклад, у жовтні в межах корпоративного каналу зв'язку було подано скріншоти постів працівниць компанії з вказівкою, що «ФОРА» пишається своїми працівницями-красунями. Відтак, працівників мотивували публікувати фото, де вони такі ж щасливі та усміхнені.

Переваги даного інструменту полягають, насамперед ця комунікація не є заангажованою, адже користувачі можуть опублікувати у соцмережу будь-що. Компанія отримує пости з фото про те, як проходять робочі будні її працівників. Крім цього, керівництво з допомогою таких фото може дізнатися, чи дотримуються працівники дрескоду, або чи носять корпоративну форму, як облаштоване їхнє робоче місце, тощо. Насамкінець, комунікація позитивно впливає на імідж компанії, зокрема що стосується підбору нового персоналу, адже у потенційних кадрів уже буде розуміння неформальної комунікації щодо вказаної мережі, а не тільки офіційні дані.

Наприкінці повідомлення у корпоративному каналі зв'язку вказано, що у випадку, коли в працівника відсутні акаунти у соціальних мережах, він може надсилати такі фото та певні коментарі до них просто на корпоративну пошту. Тобто можемо стверджувати, що компанія використовує і сучасні методи збору інформації про роботу працівників, зокрема із використанням соціальних мереж та незаангажованого спілкування.

На сторінці «ФОРИ» у фейсбуку можна натрапити на мотивацію до того, аби пересічні покупці покращували роботу компанії. У наш час, це повідомлення вдало оброблено та відредаговано, відповідно до запитів сучасних соціальних мереж:

«Розповідаємо лайфхак, як допомогти «Форі» покращити сервіс й отримати за це винагороду:

– зареєструйтеся як таємний покупець ось тут: <https://cutt.ly/2RDGTU8>

- оберіть завдання й ознайомтеся з ним
- здійсніть візит у магазин
- заповніть анкету
- отримайте винагороду» [65].

Тобто, у такий спосіб мережа не просто отримує інформацію про роботу своїх працівників, а й мотивує пересічних покупців долучитися до покращення рівня роботи «ФОРИ», за що вони отримують ще й матеріальну винагороду.

Підсумовуючи сказане вище, розуміємо, що сучасні компанії не тільки використовують анкетування як інструмент збору зворотного зв'язку локального характеру, а й видозмінюють, удосконалюють цей метод, а також доповнюють його з допомогою інших каналів, як мотивація покупців надавати зворотній зв'язок щодо роботи «Фори».

3.3.2. Лінія довіри – центральний канал збору зворотного зв'язку

Найближчі перспективи по розвитку підприємства зосереджені на прагненні розширення зовнішнього ринку, ідеальної якості продукції, подальшого збільшення обсягів продажів на вітчизняному ринку продукції та покращенні сервісу та якості роботи фахівців, що залучені до роботи у мережі.

«ФОРА» різноманітними способами намагається іти в ногу із часом, причому чимало дій стосуються удосконалення співпраці на рівні керівництво-працівники. Наприклад, на сайті мережі вказано, «ми підключились до системи електронного документообігу «Вчасно». Тепер ми ведемо обмін документами з нашими партнерами через онлайн-сервіс. Це не лише значно пришвидшує та спрощує робочі процеси, а ще й створює безпечніші умови праці для співробітників і суттєво економить світові ресурси деревини».

Збір зворотного зв'язку також належить до незамінних інструментів покращення роботи мережі. Одним із найбільш дієвих інструментів є «Лінія довіри».

Компанія у такий спосіб пояснює призначення вказаного інструменту: «ФОРА» прагне стати кращою мережею магазинів біля дому, де хочеться

працювати. Тому для Вас діє «Лінія довіри» – безпечний діалог між працівниками компанії та керівництвом, допомога у вирішенні організаційних питань, конфліктів та суперечок». Зважаючи на те, що у компанії працює близько 11 тисяч співробітників, керівництву складно відстежити реальну взаємодію очільників відділень та працівників на місцях.

Найчастіше, про що можна зробити висновок із інформації на сайті мережі, працівники звертаються на лінію довіри із таких запитань:

- Стали свідком проблемної ситуації?
- Знаєте про порушення з боку колег?
- Маєте робочі питання чи інформацію, якою хочете поділитися?
- Виникли непорозуміння, які не можете вирішити самостійно?

Компанії тематику звернень загалом поділяє на 3 розділи. Перший із них – неправомірні дії, а саме «одержання/надання грошей або матеріально цінних речей як підкуп чи плату за які-небудь злочинні; умисне протиправне вилучення майна компанії з метою розпорядження ним як своїм власним, навмисне неправильне подання інформації в звітах чи рішеннях задля власних цілей і користі» [65].

Другий розділ – порушення умов праці. Співробітники можуть звертатися на лінію довіри, якщо порушуються їхні права щодо нарахування та виплати заробітної плати, щодо процедури звільнення або ж його неправомірність, а також якщо робоче місце та умови праці не відповідають вимогам.

Третій розділ – конфліктні ситуації. Звісно, причин для виникнення таких ситуацій на підприємствах достатньо, проте у першу, чергу компанія акцентує увагу на дискримінацію за будь-яким принципом (мова, релігія, вік, стать, раса, майновий стан, наявність інвалідності, місце проживання). Не повинні працівники мовчати і у випадках, якщо мали місце образи, критика особистості з боку керівництва, тощо.

Після того, як інформацію буде оброблено та перевірено, компанія обіцяє відреагувати на інцидент та вжити відповідних заходів.

Отже, якщо канали комунікації, які ми розглядали вище, стосуються в основному збору позитивного зворотного зв'язку, то на лінію довіри надходять скарги щодо порушень умов праці, неправомірних дій, конфліктних ситуацій, які виникають у ТОВ «ФОРА».

3.3.3. Real Time Feedback – оперативний метод збору міжособистісного зворотного зв'язку

«Real Time Feedback» – це інструмент надання зворотного зв'язку високої якості. Він покликаний покращити взаємодію між співробітниками.

Зворотний зв'язок – це відгук чи реакція на якусь дію колег, керівника чи підлеглого та запорука ефективної роботи кожного члена команди. Він потрібний тому, що ми хочемо, щоб нас розуміли та взаємодіяли з нами. ЗЗ буває розвивальний та коригувальний.

Розвивальний зворотній зв'язок – це чудова можливість похвалити за досягнення. Він допомагає розвиватись, коли колеги говорять про досвід взаємодії один з одним, свої відчуття, особливо, коли бачать, що хтось робить щось круто. Такий зворотний зв'язок здатний підвищити продуктивність праці співробітників та прибутковість бізнесу. Формує ставлення до помилок команди як до неминучого та природного шляху до успіху, і заохочує генерувати різні думки та відкрито їх обговорювати, тобто ініціює діалог, де кожен голос почутий. Усе це сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та поваги – культури, де панує прийняття особистості з її талантами та особливостями.

Коригувальний зворотний зв'язок – це коли увага колег звертається на те, що конкретно можна і потрібно виправити, надаються пропозиції щодо поліпшення роботи, ілюструється, що таке гарний результат». Тільки не варто його ототожнювати з порожньою критикою в стилі «все погано, мені не подобається, переробляй». Коригувальний зворотний зв'язок – джерело натхнення, знань і точок зростання.

Критичні коментарі від колег не сприяють позитивним змінам, адже отримавши негативний зворотний зв'язок, колега скоріше уникатиме соціальних та ділових контактів із тими, хто його надав, може закритись у собі та перестати сприймати будь-яку критику, тому потрібно вміти правильно та конструктивно його надавати.

Моделей для надання зворотного зв'язку багато, але у них одна і та ж суть: завжди є ситуація (проблема), потім наслідки, які ми отримуємо, і те, як можна з неї вийти. Одна з ефективних технік – «Гамбургер», вона допомагає надавати зворотний зв'язок напряду, де повідомлення формуються за такою структурою: 1) позитив, 2) конструктивна критика, суть зворотного зв'язку, основний меседж, 3) позитив. Ще одна техніка – «ПОРШ» (поведінка, ставлення, рішення, кроки): насамперед необхідно описати поведінку співробітника, далі виразити своє ставлення до цієї поведінки, спільно обрати рішення та прописати кроки, як уникнути подібної поведінки чи навпаки закріпити її.

Проект «Real Time Feedback» стартував з 1 березня 2021 року. Передумовою його виникнення стали результати щорічного eNPS-опитування (показник рівня задоволення співробітників компанією, як роботодавцем). Зворотний зв'язок у компанії – це зона розвитку. Було прийнято рішення створити платформу, яка допоможе розв'язати низку важливих питань:

- як подякувати колезі з іншого підрозділу;
- як коректно вказати співробітнику на його недоліки;
- що робити, коли тебе не чують або не надають зворотний зв'язок.

Перед кожним працівником хоча б раз поставали подібні непорозуміння в комунікації. Саме тому стартував даний проект, після якого вийшла низка навчальних матеріалів (відео, тренінги) про коректне надання та сприйняття зворотного зв'язку.

Для того, щоб реалізувати проект, працювало 56 людей. Уся команда була поділена на три підгрупи: «Розробка» (обговорювала та ініціювала можливі шляхи покращення інструменту проекту), «Тест» (допомагала та допомагає

довести Real Time Feedback до ідеалу, щоб кожному працівнику зручно було ним користуватися), «Піар» (інформує про усі новини проєкту).

Переваги інструменту «Зворотний зв'язок високої якості»:

- доступний 24/7;
- зручний та зрозумілий у використанні (існують схеми за прикладом яких можна будувати особистий зворотний зв'язок);
- допомагає перетворити слова та побажання колег в конкретну дію і допомагає розв'язувати проблеми;
- інструмент постійно розширюється, допрацьовується, стає доступнішим та зручнішим;
- надійний рівень конфіденційності (ЗЗ бачить адресат та адміністратор проєкту);
- можливість отримати індивідуальну консультацію від ментора проєкту (рис. 3.3).

Кількість наданих відгуків	Хто НАДАВ відгук	Кількість отриманих відгуків	Хто ОТРИМАВ відгук
106	Офіс HR	94	Офіс HR
31	Офіс маркетингу	21	Комерційно-логістичний офіс
19	Офіс з трансформації	20	Офіс маркетингу
18	Комерційно-логістичний офіс	19	Офіс з трансформації
11	Офіс з розвитку бізнесу	11	Офіс з розвитку бізнесу
6	Магазини	11	Магазини
6	Фінансовий офіс	10	Фінансовий офіс
6	Операційний офіс	10	Операційний офіс
5	Адміністративний офіс	4	Адміністративний офіс

Рис. 3.3. Статистика по офісах

Для того, щоб надати зворотний зв'язок необхідно у розділі «Головна» перейти до колонки «Корисні посилання», зайти на «For a Analytics», знайти профіль необхідної людини, обрати один із трьох смайликів (зелений – все чудово, жовтий – є куди розвиватися, червоний – все погано), обрати тематику зворотного зв'язку (їх існує три – подяка, зустріч, листування) і, користуючись однією з технік, надати розгорнуту відповідь.

15 вересня у «ФОРІ» офіційно стартував проєкт «Real Time Feedback» і розпочався він з тижнів присвячених темі «Подяки». У лідерах з надання та отримання подяк щодо взаємодії опинилися Офіс HR, Офіс маркетингу, Комерційно-логістичний офіс, Офіс з трансформації.

Наступними були тижні зустрічей, які розпочалися 5 жовтня і тривали до 5 листопада. Тема потребувала більшої уваги, адже це не просто вираження вдячності колезі, а й надання конструктивної відповіді. Лідерами зворотного зв'язку даної тематики знову стали співробітники Офісу HR, Офісу маркетингу, Комерційно-логістичного офісу та Офісу з трансформації.

Організувавши два з трьох етапів зворотного зв'язку було підбито проміжні підсумки й визначено, що не всім співробітникам вдається ефективно користуватися інструментом зворотного зв'язку. Динаміка тижня «Подяк» була позитивною, проте із наданням ЗЗ щодо зустрічей були складнощі. Деякі відгуки були неінформативними: «Ти крутий», «Дякую», «Все супер» тощо. Після подібних відгуків у реципієнтів виникає багато запитань щодо себе. Щоб ще раз роз'яснити колегам як ефективно використовувати інструмент, співробітникам було надіслано лист з короткими порадами щодо того, як правильно надавати зворотний зв'язок, запрошено на черговий вебінар, а також, оголошено конкурс, який триватиме до кінця 2021 року. Працівник, який надасть найбільшу кількість розгорнутого зворотного зв'язку отримає приз.

Наступний етап надання зворотного зв'язку стартує 23 листопада.

Як бачимо, інструмент доволі ефективний і поступово набуває популярності серед співробітників «ФОРІ».

Висновки до розділу 3

Сьогодні складно уявити розвинуте підприємство, яке б не мало свого сайту. Корпоративний сайт ТОВ «ФОРА» складається із п'ятих розділів: «Головна», «Наша ФОРА», «Наші ЛЮДИ», «Наші НОВИНИ» і «Наші ОФІСИ». Особливо привертає увагу розділ «Наші НОВИНИ», де подається інформація про зміни у роботі компанії, специфіка роботи у той чи інший час, а також цікаві статті, які урізноманітнюють життя співробітників.

Також було виявлено низку публікацій розгорнутого типу, з допомогою яких компанії вдається продемонструвати єдність персоналу, його високу кваліфікованість, схожість цілей та пріоритетів. Найчастіше трапляються матеріали таких жанрів, як замітка, звіт. Автори повідомляють про відкриття нових відділень, пишуть про акції та пріоритети від компанії для персоналу, вітають із ювілеями персонал тощо.

Інформаційний вісник «Моя ФОРА» – електронне періодичне видання, яке виходить один раз на тиждень, щосереди у формі розсилки на пошту та в телеграм-бот «FCcommunity». Наявна у компанії також і корпоративна газета «Моя ФОРА», яка поширюється друкованим способом та виходить двічі на рік. На її сторінках можна зауважити публікації про життя компанії, цікаві проєкти та WOW-історії.

Важливим каналом комунікації є і акаунти компанії у соціальних мережах, насамперед у фейсбуку та інстаграмі. Також у компанії «ФОРА» є багатофункціональний телеграм-бот «FCcommunity». Крім цього, компанія використовує поштову розсилку, що є доволі традиційним методом комунікації в українському бізнесі.

З допомогою конкурсів, в яких можна взяти участь онлайн (з допомогою пошти, соцмереж тощо), керівництву компанії вдається виявити ставлення працівників до роботи загалом, їх креативність, обізнаність у тій чи іншій сфері та ін.

Серед нових методів комунікації із внутрішньою громадськістю – інструмент «Real Time Feedback», що стартував навесні 2021 року.

ВИСНОВКИ

Комунікацією заведено називати обмін інформацією, відомостями, фактами тощо між двома і більшою кількістю людей. Якщо йдеться про масову комунікацією, то, звісно, кількість адресатів повинна бути значно більшою, а сама комунікація здійснюється завдяки спеціальним каналам. Беручи до уваги ЗМІ, то цими каналами виступають телебачення, газети, журнали, радіомовлення тощо.

Загалом інформація від адресанта до адресата передається з допомогою вербального та невербального спілкування. У вербальній комунікації, тобто за допомогою мови, важливу роль відіграє темп мовлення, інтонація тощо. У сучасному 21 столітті важливо не лише мати, що сказати реципієнту, а подати інформацію вчасно, точно, стисло, зрозуміло, переконливо, з відповідним емоційним забарвленням.

Дослідники переважно говорять про комунікації підприємства із зовнішньою аудиторією, тобто із клієнтами, партнерами тощо. Проте на наш погляд, не менше уваги варто приділяти і комунікації із внутрішньою аудиторією (працівниками, керівництвом, акціонерами), адже успішність компанії починається із середини. Дуже складно налагодити потрібну комунікацію із покупцями, якщо працівники будуть грубіянити, негативно відгукуватися про своє місце роботи тощо. Окрему роботу варто скеровувати у напрямку створення та постійного покращення атмосфери єдності, дружності. Важливо також приділяти увагу корпоративному стилеві в одязі, манері вітання або прощання із клієнтами під час, наприклад, телефонної розмови або живого спілкування. Також позитивним чином на дружності організації позначитися вітання працівників із особистими, сімейними та релігійними святами.

Тобто внутрішній PR – важлива складова комунікації із громадськістю. Серед каналів, які можна використовувати для здійснення такої комунікації варто насамперед назвати внутрішній портал підприємства яким виступатиме як локальне ЗМІ. З його допомогою можна зміцнювати позитивний імідж компанії, формувати гармонійні відносини всередині колективу, надавати доступ працівникам до новин та іміджевих публікацій про компанію, розвивати корпоративний дух.

Необхідно пам'ятати, що комунікація зазвичай направлена на конкретну групу людей, тому потрібно врахувати види спілкування: маніпулятивне, примітивне, конвенціональне, ділове, особистісне невербальне. Завдяки йому можна впливати на різні цільові групи. Маса є неодмінним елементом комунікаційного процесу, адже це психологічна єдність людей, які мають певну, часто спонтанну, мету. Головний акцент у цьому понятті варто робити на те, що люди, об'єднані у маси, можуть мати різний рівень освіти, бути зайнятими у різних сферах діяльності, ніколи не зустрічатися у реальному житті, але при цьому об'єднані довкола певної ідеї, наприклад, на ритейл-підприємстві – це працівники офісу та працівники магазинів.

У роботі було розглянуто особливості внутрішньої комунікації на прикладі ТОВ «ФОРА» (торгова мережа продовольчо-промислових супермаркетів в Україні), яке засновано у грудні 2002 року і станом на сьогодні в ній налічується близько 11 тисяч співробітників.

Дослідники уже не перше століття вивчають моделі комунікації. Їх налічується значна кількість, серед яких, зокрема, моделі Г. Лассуелла, Шеннона-Уівера, М. де Флера, моделі двоступеневої комунікації тощо. Наприклад, однією із перших було розроблено модель Г. Лассуелла (1948 р.), вона складається усього із 5 першочергових елементів: адресант, реципієнт, повідомлення, канал його передачі та мета. Бачимо, що ні зворотного зв'язку у цій моделі, ні комунікативному шуму не вказано узагалі. Проте їх інформаційний шум потрібно враховувати, адже у 2021 році досить зростає поінформованість суспільства й безліч інформації надходить з різних джерел різними каналами.

Влучний вибір каналу та ефективно побудоване повідомлення дозволить успішно реалізувати комунікативні цілі.

Таке масштабне ритейл-підприємство як ТОВ «ФОРА» повинно мати свої внутрішні корпоративні ресурси, які будуть допомагати здійснювати всі цілі комунікації. Так, майданчиком для реалізації різних комунікативних цілей є внутрішній портал «Моя ФОРА», який розташований на локальному домені підприємства з доступом лише авторизованих користувачів компанії. Матеріали поділяються на 5 основних розділів.

Серед журналістських матеріалів найчастіше трапляються матеріали таких жанрів, як замітка, звіт. Обсяг публікацій в основному невеликий, а лексика, використана для написання, доступна для пересічного читача.

Інформаційний вісник «Моя ФОРА» електронне періодичне видання, яке виходить один раз на тиждень, щосереди у формі розсилки на пошту та в телеграм-бот «FCommunity». Вісник допомагає підбити підсумки тижня, а також містить інформаційно-розважальний контент, який допомагає співробітникам відпочити у обідню перерву та надихнутися на роботу. Наявна у компанії також і корпоративна газета «Моя ФОРА», яка поширюється друкованим способом та виходить двічі на рік. На її шпальтах вміщують найбільш важливі новини поточного півріччя, іміджеві публікації про компанію та її працівників, а також неймовірні історії, що трапилися у мережі, що дає змогу узагальнити всі досягнення компанії за пів року.

Важливим каналом комунікації є і акаунти компанії у соціальних мережах, насамперед у фейсбуку та інстаграмі. Також у компанії «ФОРА» є багатофункціональний телеграм-бот «FCommunity». Навесні 2021 року було запущено ще один новітній канал комунікації для внутрішньої аудиторії – «Real Time Feedback», головна мета якого збір зворотного зв'язку. У внутрішній комунікації на ритейл-підприємстві важливу роль відіграють цифрові майданчики комунікації, такі як чат-боти, внутрішній портал, корпоративна електронна пошта, сторінки у соцмережах, які допомагають влучно донести сенс конкретного повідомлення й налагодити комунікацію між роботодавцем та

співробітником, збільшуючи лояльність до бренду ритейл-підприємства. Допоміжним інструментом для реалізації таких цілей є корпоративна розсилка – це якісний канал для підсилення важливості того чи іншого повідомлення. Це й стосуються корпоративних сторінок у соціальних мережах та месенджерах (фейсбук, ютуб, інстаграм, вайбер, телеграм).

На шляху адресата до реципієнта обов'язково варто використовувати канали передавання інформації, які допомагають збільшувати потенційну кількість аудиторії, котрій те чи інше повідомлення буде донесено. Дослідники та практики масової комунікації говорять про необхідність отримання зворотного зв'язку, що допоможе вивчити запити цільової аудиторії, її смаки та вподобання. Для цього на ритейл-підприємстві ТОВ «ФОРА» є «Лінія довіри» та внутрішня платформа «Real Time Feedback». Завдяки цим двом ресурсам можна вивчити проблемні точки цільової аудиторії, у даному випадку, співробітників компанії. Якщо «Лінія довіри» дає змогу знайти спільну мову між керівником та підлеглим, розв'язати проблеми, конфлікти, які виникають, то «Real Time Feedback» вчить культури спілкування між співробітниками. Кожен охочий працівник може зайти на ресурс і залишити розгорнутий відгук про взаємодію з колегою або ж подякувати за допомогу, роботу тощо. Опіраючись на результати діяльності цих двох інструментів можна вибудовувати комунікаційну стратегію компанії, адже вони дають розгорнуте бачення атмосфери всередині величезної компанії.

Окрім того, підприємство не відмовляється від звичайних опитувальників, за допомогою яких на прикладі конкретних фокус-груп можна зібрати інформацію щодо рівня комунікації, вподобань цільової аудиторії тощо.

ТОВ «ФОРА» має вдало вибудовану комунікаційну стратегію, яка базується на доцільному використанні різних каналів комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. Анкетування як визначальний метод системного дослідження якісної складової трудової поведінки робітника машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 51 – 55.
2. Барабаш С. Паблік рилейшнз як інструмент маркетингової комунікації бібліотеки. *Вісник Книжкової палати*. 2010. № 6. С. 30 – 32
3. Бацевич Ф. Лінгвістична генетика: проблеми і перспективи. Львів: ПАІС, 2005. 264 с.
4. Башинська І. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах / *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(1.1). 36 – 41 с.
5. Башук Т. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179 – 184
6. Белл Р. Социолінгвістика. Цели, методы и проблемы. Москва: Международные отношения, 1980. 320 с.
7. Бодрийяр Жан. Реквием по масс-медиа. Москва: Институт экспериментальной социологии. 1999. 250 с.
8. Болотова В. О. Робота з внутрішньою громадськістю як складова паблік рилейшнз в ОВС *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2002. Вип. 18. С. 439 – 443
9. Вялкова І. О. Формування іміджу підприємства засобами корпоративної преси (на прикладі корпоративних видань м. Маріуполя). *Інформаційне суспільство*. 2013. Вип. 18. С. 71 – 73.
10. Головкина Н. В. Зв'язки з громадськістю в структурі маркетингу: світова практика. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 4 (26). С. 24 – 30.

11. Грушин Б. А. Массовое сознание: Опыт определения и проблемы исследования. Москва 1987. 250 с.
12. Дмитренко М. Й. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. Вісник Черкаського університету. *Серія: Філософія*. 2014. № 31. С. 46 – 53.
13. Дмитрова Т. В., Франчук Ю. В. Особливості дослідження сучасних паблік рилейшнз Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2016. Випуск 1. С. 1 – 13.
14. Досенко А. К. Засади паблік рилейшнз: сутність стратегій Держава та регіони. *Серія: Соціальні комунікації*. 2014. № 3. С. 118 – 121
15. Дюжева К. В. Вплив сучасних інтернет-ресурсів на молодь і зв'язки з громадськістю: соціокультурний та комунікативний аспект. *Соціум. Документ. Комунікація* . 2016. Вип. 1. С. 257 – 265
16. Жигалов В.Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 1994. 223 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
18. Заєць О. М. Теоретичні основи дослідження зв'язків з громадськістю як інструменту взаємодії політичних суб'єктів України. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 146 – 150.
19. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачёва Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А. А. Радугин. Москва, Центр, 1998. – 432 с.
20. Зацерківна М. О. Зв'язки з громадськістю: основні поняття та етапи становлення у сфері вищої освіти. *Молодий вчений*. 2017. № 9. С. 146 – 150.
21. Зражевська Н. І. Масова комунікація і культура : лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2006. 171 с.
22. Іванов Валерій Основні теорії масової комунікації і журналістики: навчальний посібник / За науковою редакцією В. В. Різуна – К.: Центр Вільної Преси, 2010. – 258 с.

23. Капр А. Эстетика искусства шрифта. М.: Книга, 1979. 124 с.
24. Касян С. Я., Крицька Т. Є. Ефективність впливу маркетингових комунікацій підприємств на поведінку споживачів. Економічний простір. 2012. № 63. С. 237 – 243
25. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ: Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
26. Колісник, О. М. Структура Інтернет-газет: квінтесентні особливості: [Інтернет-газети Англії]. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2011. № 1. 95 с.
27. Коновец О. Ф. Масова комунікація: теорії моделі технології. К.: ЛГУ, 2009. 266 с.
28. Корпоративна культура: навчальний посібник / Хаєт Г. Л., та ін.; за ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
29. Куліш П. Ю. Потенціал соціальних мереж Facebook та Twitter як сучасний метод електронної взаємодії влади та громадськості. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 2. С. 132 – 137
30. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 246 с.
31. Лабунская В. А. Введение в психологию невербального поведения. Ростов н/Д.: РГУ, 1994. 30 с.
32. Лебон, Густав Психологія людських спільнот / за наук. ред., [пер. з фр.] Григорія Понеділка. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 203 с.
33. Мельник Н. В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2013. № 73. С. 203 – 212.
34. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация/сост. В.И. Яровой; под ред. Г. В. Щекина – Киев.: МАУУП, 1995. 348 с.
35. Морозова І. Манипулятивна природа комунікативного шуму в діалозі. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Філологічні науки. Мовознавство. 2013. № 18. С. 70 – 74.

36. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика [Текст]: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко; за заг. ред. Мошека Г. Є.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ: Ліра-К, 2020. – 419 с.
37. Назаров М. М. Массовая коммуникация в современном мире: Методология анализа и практика исследований. Москва: Едиториал УРСС, 2003. – 240 с.
38. Никифоров А. М. Анкетування й тестування як процедури прийняття на роботу творчої молоді. Молодий вчений. 2016. № 11.1. С. 73 – 76.
39. Носенко Ю. М., Сінельник Л. М. E-mail розсилки як інструмент інтернет-маркетингу. Зернові культури. 2018. Т. 2, № 1. С. 170 – 179.
40. Огірко І. В., Серант А. Й. Соціальні комунікації і соціальні мережі як моделі розгалуженого розвитку зв'язків із громадськістю. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 31. С. 226 – 234.
41. Олтаржевський Д. Історична генеза та соціально-інформаційне функціонування корпоративної преси. *Вісник Книжкової палати*. 2010. № 6.
42. Олтаржевський Д. Функціонування корпоративної преси в системі масових комунікацій. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 3. С. 11 – 13.
43. Ольшанский Д. В. Психология масс. СПб.: Питер, 2002. 368 с.
44. Петрацак О. О. Анкетування працівників як шлях виявлення факторів росту продуктивності праці. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: *Економіка*. 2012. Вип. 1. С. 157 – 163.
45. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. 2 вид., доп. К.: ВЦ «Київський університет». 1999. 307 с.
46. Процишин Ю. Т. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері / Ю. Т. Процишин, Н. Р. Іванечко, А. В. Крулевський. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(2). С. 134 – 141.
47. Різун В. В. Теорія масової комунікації. Підручник. Київ, Просвіта, 2008. С. 6 – 9.

48. Сержук А. В. Паблік рилейшнз як засіб соціальної комунікації Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 216 – 219.

49. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. для студ. вузів. Наук.-метод. центр вищ. освіти. Рівнен. ін-т слов'янознавства Київ. ін-ту «Слов'ян. ун-т». К., 2001. 560 с.

50. Федорова О. Соціальні мережі як джерело інформаційних приводів для мас-медіа. Діалог. 2012. Вип. 15. С. 454 – 456.

51. Царенко Н. В. Класифікація витрат на корпоративну культуру промислового підприємства. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2011. Вип. 8. С. 491 – 499.

52. Чабаненко М. Усталені підходи до організації інформаційного простору Інтернет-ЗМІ. Вісник Львів. ун-ту. Серія журн. 2013. Вип. 38. С. 516 – 521.

53. Шкуліпа Л. Можливості соціального анкетування для аналізу соціального захисту працівників залізничного транспорту. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 131 – 139.

54. Яровой И. В. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация/сост. под ред. Г. В. Щекина Киев: МАУУП, 1995. 235 с.

Електронні ресурси

55. Балика О. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудова відносини. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 1. 238 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_25 (дата звернення: 13.10.2021).

56. Бир С. Мозг фирмы. Москва: яке видавництво 1993. 563 с. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5789> (дата звернення: 11.11.2021)

57. В Україні заборонили ВКонтакте, Однокласники, Яндекс та 1С: головні подробиці. Новое время. 2017. 16 травня. URL:

<https://nv.ua/ukr/ukraine/events/zaborona-vkontakte-jandeks-1s-ta-inshih-reaktsija-na-ukaz-poroshenko-1155835.html> (дата звернення: 13.10.2021).

58. Вибір каналів комунікації. URL:

https://stud.com.ua/143005/marketing/vibir_kanaliv_komunikatsiyi (дата звернення: 13.10.2021)

59. Воронкин А. С. Социальные сети: эволюция, структура, анализ А. С. Воронкин Электронный журнал «Образовательные технологии и общество». Казань, Исследовательская группа ИТТАЛ, 2014. №1(17) – С. 650 – 675. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-evolyutsiya-struktura-analiz> (дата звернення: 13.10.2021)

60. За рік карантину кількість українців у соцмережах зросла на сім мільйонів. dw.com. 2021. 3 березня. URL: <https://www.dw.com/uk/za-rik-karantynu-kilkist-ukraintsiv-u-sotsmerezhakh-zroslo-na-sim-milioniv/a-56899697> (дата звернення: 13.10.2021)

61. Канали комунікації: короткий огляд куди посилати. URL: <https://www.smm-lab.kiev.ua/ua/kanaly-kommunikacii-kratkij-obzor/> (дата звернення: 13.10.2021)

62. Карпенко Ю. О. ІЗБОРНИК. Функції мови URL: <http://litopys.org.ua/ukrmova/um140.htm> (дата звернення: 22.11.2021)

63. Комунікаційні канали Види комунікаційних каналів. URL: <https://studfile.net/preview/5044645/page:3/> (дата звернення: 13.10.2021)

64. Лещенок И. Социальная сеть Instagram и ее особенности. Блог Игоря Лещенко. Интернет, компьютеры и мобильные устройства. URL: <http://igorek.info/sotsialnaya-set-instagram-i-ee-osobennosti/> (дата звернення: 13.11.2021)

65. Моя ФОРА. URL: <http://myfora.fozzy.lan/Pages/default.aspx> (дата звернення: 20.11.2021)

66. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013.

Вип. 43. С. 213 – 217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_45 (дата звернення: 13.10.2021)

67. Теребус О. PR у системі масових комунікацій Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4016/3/Terebus.pdf> (дата звернення: 13.10.2021)

68. Функції комунікації та комунікативного акту. URL: https://stud.com.ua/18357/marketing/funktsiyi_komunikatsiyi_komunikativnogo_akt_u (дата звернення: 25.09.2021)

69. Цілі комунікації. URL: https://stud.com.ua/3941/menedzhment/tsili_komunikatsiyi#544 (дата звернення: 22.09.2021).

70. Чумак І. О., Кононова О. О. Вплив кольору товару на психологічне сприйняття споживачів. Глобальна та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/418-chumak-i-o-kononova-o-o-vpliv-koloru-tovaru-na-psikhologichne-spriynnyattya-spozhyvachiv> (дата звернення: 18.09.2021)

71. Як писати ефективні рекламні тексти? Технологія + приклади. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1170-yak-pisati-efektivnireklamni-teksti-texnologiya-prikladi.html> (дата звернення 15.10.2021)