

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
« » травня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Стратегічні комунікації в системі управління підприємства» за
матеріалами ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»)
(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(цифра та назва)

Виконавець роботи Попова Єлизавета Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Барибіна Яніна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Гносеологія поняття стратегічні комунікації	8
1.2. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»	27
2.1. Характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як соціально-економічної системи	27
2.2. Оцінка стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»	66
3.1. Застосування інструменту «Newsjacking» для пізнаваності бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	66
3.2. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	73
Висновки	87
Список використаних джерел	96
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Стратегічні комунікації – це не просто напрям у сфері забезпечення сталого розвитку бізнесу, безпеки держави та сучасного світу. Це «дорожня карта», яка допомагає берегти ресурси та закладає фундамент готовності до викликів. Війна підштовхнула до оновлення комунікаційних стратегій: для брендів, державних органів, організацій бізнесу та суспільства великого значення набула координація дій, протидія деструктивним інформаційним впливам, створення і трансляція меседжів із ціннісним змістом.

З перших днів ворожого вторгнення Україна продемонструвала всьому світу високий рівень комунікацій на різних ланках: ми побачили більш відкрите та якісне спілкування державних органів, Президента, бізнесу з громадянами. Поліпшилися й комунікативні навички у волонтерському середовищі та у всьому суспільстві.

Інструкцій щодо того, як комунікувати під час війни, на початку вторгнення не було. Тому бізнес, офіційні особи, медіа, лідери думок зверталися до аудиторій досить обережно. Наприкінці весни ми вже могли спостерігати загальне «комунікаційне відновлення», адаптацію стратегій і креативів до воєнного часу, а також чіткі й зрозумілі позиції.

Узагальнено можна назвати три комунікативні тренди воєнного часу:

Ціннісний тренд, який став вирішальним у бізнесі, політиці та держструктурах. Для компаній іміджева комунікація замінила продуктову – свідома чітка позиція вийшла на передній план. Зросла роль корпоративної соціальної відповідальності. В умовах війни бізнес переорієнтував програми сталого розвитку й допомоги, почав більше допомагати армії, ВПО та спонукати до волонтерства. Програми допомоги стали невід’ємною політикою компаній та організацій.

Тренд підтримки – це must have будь-якої комунікації. Ми разом. Дякуємо. Переможемо. Допомагаємо. Віримо. Працюємо. Донатимо. Тримаємося тощо. Частка підтримувальних слів в інформаційному просторі суттєво виросла. Такі

меседжі допомагають аудиторії справлятися з пригніченістю та емоційними труднощами, які час від часу відчуває кожен.

Національний тренд, який вийшов далеко за межі України і став популярним як в одязі, так і там, де можна використовувати орнаменти, наліпки, фото, слогани. Виразною стала й патріотична українська риторика, яка міцно закріпилася за вітчизняними компаніями. І, якщо ще рік тому гордість за країну відчували менше половини населення, сьогодні це відчуття в середині держави є домінувальним і становить 80% (дані дослідження соціологічної групи «Рейтинг»).

Як комунікація формує нові суспільні звички?

Зміни, які відбуваються в комунікативних взаєминах, формують нову реальність для країни та громадян. Стисло її можна сформулювати так: майбутнє, за яке ми боремося, залежатиме від нашої відповідальності, яка є головною ознакою моральної зрілості в регулюванні суспільних відносин. Такий сенс уже зараз поступово розподіляється на різні цільові аудиторії і транлюється по каналах та формах комунікацій. І це великий позитив, бо ми наглядно демонструємо, що ми є те суспільство, яке здатне себе змінити. І ця теза поступово стає частиною стратегії бізнесу, основною корпоративної культури підприємств та організацій, що не могло не позначитися на оновленій комунікаційній стратегії.

Комунікація бізнесу показала, що:

потрібно регулярно спілкуватися з аудиторією та бути постійно на зв'язку;

відкрито демонструвати своє ставлення до реальних обставин, які склалися, не замовчувати інформацію про можливі скорочення штату та проблеми;

реагувати на події потрібно відразу, вчасно виступати в медіаполі, щоб уникнути інформаційного вакууму. Мовчання несе загрозу репутації компанії;

важливо долучатися до соціальних ініціатив, швидко адаптуватися до нових умов;

використовувати кризу як час для пошуку нових можливостей.

Соціальні комунікації набули іншого характеру. У багатьох зруйнувалися близькі міжособистісні зв'язки, що змусило людей зробити ревізію стосунків у бік якісніших.

Війна стала потужним об'єднувальним досвідом. Зросла потреба в спілкуванні, налагодженні стосунків із близькими та відновленні втрачених контактів. Українці почали комунікувати частіше – згідно з дослідженням CEDOS, 2022 року проти 2020-го майже втричі збільшилася кількість тих, хто постійно на зв'язку з родиною та друзями. Водночас українці відкрито підтримують позицію щодо ізоляції тих, хто порушує світовий порядок.

Зараз кожен із нас має свою роль у цій війні і кожен здатен зробити внесок у перемогу та розбудову країни. Досягти поставленої мети бізнесу, організаціям та соціальним групам допоможе ефективна комунікація, яка визначає правильні акценти в турбулентний час і сприяє розвитку.

Звідси походить і національний ціннісний феномен волонтерства з небаченими досі масштабами, гаслом якого став вираз «у єдності сила народу». Відповідно до концепції зв'язку цінностей і комунікації остання впливає на формування, поширення й унормування цінностей. А вони, зі свого боку, впливають на якісний рівень комунікації, що становить основу динамічного розвитку суспільства, яке готове до викликів глобального світу.

Варто зазначити, що процес зміни природи комунікацій в суспільстві та бізнесі має дещо інтуїтивний характер, тож постає необхідність сформулювати науково-практичне обґрунтування сучасних процесів становлення стратегічних комунікацій в бізнес-середовищі, виокремити позитивний досвід та окреслити проблематику, яка потребує вирішення. Науковий інтерес до теми стратегічних комунікацій лише посилюється, тож обрана тема є актуальною.

Актуальність теми визначили її мету, предмет, об'єкт та завдання дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження стратегічних комунікацій в системі управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Для досягнення основної мети дослідження встановлено наступні завдання:

- обґрунтувати гносеологію поняття стратегічні комунікації;
- визначити стратегічні комунікації в системі управління підприємства;
- охарактеризувати ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як соціально-економічної системи;
- застосувати інструмент «Newsjacking» для пізнаваності бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»;
- запропонувати інноваційні технології розвитку соціального капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Об'єкт дослідження стратегічні комунікації в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених дослідженнях стали наукові теоретичні та практичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі стратегічних комунікацій.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії систем менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці планування та управління в умовах ринку, матеріали періодичної преси, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація, опублікована в різних виданнях і статистичних збірниках, а також планово-звітна документація ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». В якості вихідної інформації використовувались матеріали періодичної і поточної звітності,

планові та організаційно-розпорядчі документи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Наукова новизна сформульованих й обґрунтованих основних положень полягає у тому, що їхня сукупність являє собою нове вирішення важливого наукового завдання – підвищення ефективності стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». У дослідженні одержані наступні, найбільш значимі наукові результати, які полягають у: подальшому розвитку застосування інструменту «Newsjacking» для пізнаваності бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та інноваційних технології розвитку соціального капіталу досліджуваного підприємства.

Розроблені в дипломній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість суттєво підвищити ефективність стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Це має вирішальне значення для підвищення ефективності функціонування стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», на базі використання інноваційних технології розвитку соціального капіталу, що дозволить забезпечити розвиток фінансово-економічної та соціальної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Методичну основу дослідження складають такі загальнотеоретичні методи наукового пізнання: логічний аналіз (для уточнення понятійного апарату категорій теорії стратегічних комунікацій); системно-структурний аналіз (для впорядкування та систематизації критеріїв оцінки стратегічних комунікацій); статистичний аналіз (для виявлення основних тенденцій в стані досліджуваної галузі); групування і класифікації (при систематизації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств).

Апробація результатів дослідження відображено в матеріалах конференції «Роль внутрішніх комунікацій в процесі забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства» Світ економічної науки. Випуск 23": матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного

спрямування. - Тернопіль, 2021. – С.27-29.

Структура та обсяг роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, викладених на 157 сторінках, списку використаних джерел із 87 найменувань, і 3 додатків..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Гносеологія поняття стратегічні комунікації та їх роль в системі управління підприємством

Ефективна комунікація між органами державної влади та громадянським суспільством є важливим проявом демократичного розвитку країни. Через комунікацію відбувається зворотній зв'язок, коли уряд може краще інформувати про свою діяльність суспільство, а також дізнається про оцінку цієї діяльності з боку активних верств населення. Беззаперечним є той факт, що сьогодні в Україні формується динамічне суспільство, де комунікація посідає чільне місце, будучи важливим чинником громадського життя. Отже, дедалі більшу роль комунікація відіграє в процесах державотворення та діалогу владних інститутів із громадянським суспільством.

Державне управління не може бути належним чином організоване без існування комунікації, яка є формою взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, так само як і стратегічні комунікації, що на сьогодні є одними з найбільш ефективних інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними акторами. І хоча досі в науковій думці наявні суттєві розбіжності в їх інтерпретації — практика використання стратегічних комунікацій набирає обертів дуже швидкими темпами.

Зважаючи на зазначене, перед Україною нині постає цілий комплекс інструментальних завдань у сфері стратегічних комунікацій, без реалізації яких не можна говорити про ефективну діяльність сектору безпеки і оборони для забезпечення національних інтересів в умовах гібридної війни з боку Російської Федерації. Слід зазначити, що це поняття є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, семіотики, соціології, психології, кібернетики, лінгвістики, логіки та ін. Кожна з наук досліджує певні аспекти комунікацій. Так, у філософії говориться про взаємодію об'єктів будь-якої природи; семіотика вивчає властивості знаків і знакових систем, що функціонують у соціумі, природні і штучні мови, особливості знакового поведіння тварин і людини;

соціологія розглядає комунікації у плані вивчення законів і механізмів соціальної взаємодії соціальних суб'єктів, соціальної обумовленості норм, стереотипів спілкування й поведінки, формування суспільної думки; психологія вивчає індивідуальні й групові психофізіологічні особливості спілкування;

лінгвістика вивчає вербальну комунікацію, правила вживання слів, норми усної й письмової мови; логіка вивчає форми мислення й шляхи збагнення істини, способи ведення діалогу й суперечок;

технічні науки вивчають можливості й способи передачі, обробки й зберігання інформації в процесі комунікації;

кібернетика вивчає закони ефективного управління інформацією в штучно створених системах й організаційних структурах тощо. Однак і досі в наукових колах наявні суттєві розбіжності в інтерпретації комунікацій та відсутній консенсус щодо їх принципової відмінності чи тотожності.

Серед дослідників поняття "стратегічні комунікації" слід відзначити Ф. Денса, К. Ларсона, К. Халлахана, Ю. Хабермаса, В. Шрамма, Дж. Бернета, С. Моріарті тощо. Формуванню сучасного бачення ролі стратегічних комунікацій у системі державного управління сприяли, зокрема, праці таких вітчизняних учених, як С. Гуцал, Д. Дубов, О. Кушнір, Г. Саймон, В. Ліпкан, Г. Почепцов та

ін. Але актуальність та проблематика теми статті потребують подальшого опрацювання у даній сфері.

У даному підрозділі автор ставить за ціль дослідити генезис поняття і сутності стратегічних комунікацій та сформулювати принципово нове визначення терміна "стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України", що удосконалисть понятійно-категоріальний апарат означеної сфери дослідження з метою просування Україною своїх національних інтересів у сучасних реаліях.

Американські вчені Ф. Денс та К. Ларсон, проаналізувавши можливі визначення терміна "комунікація", виділили три основних інтерпретації:

комунікація є засобом зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу як конкретна структура;

комунікація — це взаємодія, у процесі якої суб'єкти обмінюються інформацією;

якщо суб'єктами є люди, то така комунікація перетворюється на спілкування;

комунікація — передача та масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство чи його складові компоненти [1].

Однією з перших публікацій, яка містила комплексний науковий підхід до концепту стратегічних комунікацій, але здебільшого з комерційної точки зору, стала стаття низки авторів "Визначаючи стратегічну комунікацію" [2]. Вони визначили стратегічні комунікації "у найширшому сенсі, як цілеспрямований обмін інформацією з метою просування місії (організації)", підкресливши, що стратегічна комунікація "передбачає, що люди будуть залучені до зваженої практики комунікації в інтересах організацій, окремих випадків і соціальних рухів". Автори докладно зупинилися на концепції власне стратегії й аргументували, що бути стратегічним не обов'язково означає бути маніпулятивним поняттям, тому що практики часто вирішують, що бути всеосяжним і кооперативним є більш стратегічним і ефективним, ніж бути пропагандистським або маніпулятивним.

Важливо зазначити появу поняття "стратегічні комунікації" у доповіді Федерального уряду США у 2009 році: синхронізація слів та вчинків і як вони будуть сприйматися окремими аудиторіями; програми і заходи, свідомо спрямовані на інформаційну взаємодію і взаємодію з цільовою аудиторією, в тому числі тією, що реалізується за допомогою суспільно-політичних зв'язків, публічної дипломатії та через фахівців з інформаційних операцій [3]; та, відповідно у доповіді Міністерства оборони США, що звертається до "новітнього мислення", яке воно вбачає в тому, щоб об'єднати навколо поняття "стратегічні комунікації" процеси, а не набір можливостей, організацій або окремих заходів [4].

Вчений Ю. Хабермас стверджує, що комунікації виступають засобом координації будь-якої діяльності. У сформульованій ним теорії комунікативної дії значна увага приділяється комунікативній поведінці, яка, за його словами, є основою порозуміння між людьми та єдиним шляхом самореалізації особистості, тобто комунікації відіграють координуючу і інтегративну ролі в суспільстві [5].

Термін "комунікація" в науці вперше зустрічається на початку XX ст. Загалом можна визначити два основних, найбільш поширених підходи до визначення дефініції "комунікація": шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспортна комунікація); спілкування, передача інформації від людини до людини. Зі спілкуванням між людьми пов'язує цю дефініцію відомий американський теоретик комунікації В. Шрамм: "Комунікація — це те, що здійснюється людьми. Сама по собі, без людей, вона не існує. Щоб зрозуміти процес людської комунікації, потрібно зрозуміти, як люди спілкуються між собою" [6].

Дослідник Г. Почепцов пропонує визначати комунікацію "як процес прискорення обміну інформацією" [7].

Вчений Г. Саймон пов'язує поняття "комунікація" з процесом управління, зокрема, формуванням організаційної поведінки: "Комунікацію можна формально визначити як процес передачі передумов рішення від одного члена

організації до іншого. Вочевидь, без комунікації не може бути й організації, оскільки відтак група не має змоги вплинути на поведінку індивіда" [8].

Близьким до цього визначення можна вважати розуміння комунікації Дж. Бернетом та С. Моріарті: "...комунікація означає процес передавання певної ідеї, відносин або інформації. Людську комунікацію ми визначаємо як процес, в ході якого дві чи більше осіб намагаються свідомо чи несвідомо впливати одна на одну за допомогою використання символів.

Відправники повідомлення і ті, хто отримує ці послання, всі разом створюють систему комунікації" [9].

Загалом, існують різноманітні підходи до змісту поняття "комунікація", а саме:

у матеріально-практичному значенні — шляхи сполучення, транспорту і зв'язку;

мережа підземного міського господарства (водогін, газогін); у соціокультурному просторі — передача інформації від людини до людини в процесі будь-якої роботи;

в економічному просторі — прискорення обіговості торгового, промислового і фінансового капіталу;

в інформаційному просторі — найважливіший стратегічний державний ресурс, який динамічно розвивається, як індустрія засобів зв'язку, що орієнтована на цифрові способи передачі і комутації повідомлень; в управлінській діяльності — процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до порозуміння [10].

У державному управлінні термін "комунікація" є інструментом зв'язків з громадськістю; взаємодії влади, громадського суспільства та інших учасників управлінського процесу. Крім того, визначається і як процес прийому, сприйняття, розуміння, засвоєння та поширення інформації. Багато авторів акцентують увагу на тому, що завдяки комунікаціям можна організувати спільну діяльність індивідів або сформувати конкурентні чи конфліктні відносини.

Вчений В. Козбаненко наголошує, що під комунікацією розуміється спілкування, передача інформації від людини до людини, форма зв'язку [11].

Подібною є й думка українських вчених, які стверджують, що комунікації в державних організаціях відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації [12]. У деяких авторів зустрічається розуміння комунікації як складової процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Так, В. Шамрай, К. Соляр відзначають, що "необхідність комунікації між учасниками управлінського процесу розглядається як ключовий інструмент побудови діалогу між ними, встановлення процесу обміну позитивним досвідом чи надання взаємних консультацій..." [13].

Отже, наведене вище свідчить про те, що існує досить багато різних трактувань поняття "комунікація". Та все ж варто звернути увагу на те, що в усіх визначеннях існує дещо спільне: увага акцентується на процесі обміну інформацією. Також важливим для розуміння змісту поняття "комунікація" є те, що згідно з наведеними вище визначеннями, її учасники розглядаються як елементи системи, а сама комунікація — як елемент управлінського впливу. Підкреслимо, що мова йде не про передачу, а обмін інформацією.

Вчений Дубов Д. зазначає, що згадки про поняття "стратегічні комунікації" можна віднайти ще в дослідницьких документах US Army College 1966 року, хоча сам термін зустрічався ще раніше. Щоправда тоді мова йшла про "стратегічні комунікації" в контексті забезпечення стратегічного рівню зв'язку під час масштабних військових конфліктів [14].

Сьогодні в США визначення "стратегічних комунікацій" закріплено в "Словнику військових та пов'язаних термінів" Міністерства оборони США: "сфокусовані Урядом США зусилля на розуміння та залучення ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження сприятливих умов для просування інтересів, політик та цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів (повідомлень) та продуктів синхронізованих з діями всіх інструментів національної могутності" [15].

Стратегічна комунікація здійснюється в трьох основних формах: зв'язки з громадськістю, публічна дипломатія і інформаційні операції. При цьому всі складові повинні діяти синхронно, але при цьому мають свої особливості. Так, зв'язки з громадськістю орієнтовані, перш за все, на інформування зовнішнього реципієнта і повинні в значній мірі відповідати його базовим світоглядним установкам, іншими словами, говорити з ним на одній мові понять і символів.

Істотним доповненням зв'язків з громадськістю повинна стати публічна дипломатія, що включає "зусилля по прямій взаємодії з громадянами, громадськими діячами, журналістами і іншими лідерами громадської думки за межами країни.

Публічна дипломатія доповнює традиційну міждержавну дипломатію, в якій переважає офіційна взаємодія професійних дипломатів. Неформальний характер публічної дипломатії значно спрощує процес взаємодії з громадянами іншої держави та формує позитивне відношення до політики і національних інтересів країни, спонукає до дій в їх підтримку.

Третьою формою стратегічної комунікації є інформаційні операції, під якими розуміють "інтегроване використання радіоелектронної війни, комп'ютерних мережевих операцій, психологічних операцій, маніпулювання у військових цілях і оперативної безпеки, включаючи їх супутні і прикладні аспекти, з метою вплинути, зруйнувати, зіпсувати або перехопити процес людського або автоматизованого ухвалення рішення противником".

Стратегічна комунікація покликана забезпечити політику держави за межами національних кордонів. Основним об'єктом дії є певна цільова аудиторія — політична (економічна, наукова, культурна тощо) еліта тієї держави, відносно якої робляться відповідні дії.

Вітчизняні вчені Кушнір О. та Ліпкан В. виділили такі компоненти системи стратегічних комунікацій, взявши за зразок стандарти НАТО, де питанням стратегічної комунікації приділено надзвичайно питому вагу, а саме:

зв'язки з громадськістю; публічна дипломатія та військові заходи в підтримку публічної дипломатії;

зв'язки зі ЗМІ; інформаційні заходи міжнародного військового співробітництва;

цивільно-військове співробітництво; дії в кіберпросторі, включаючи соціальні мережі;

залучення ключових лідерів до проведення інформаційних заходів; внутрішня комунікація (роботу з особовим складом/внутрішній PR); інформаційні операції;

психологічні операції; інформування про ситуацію та документування подій на полі бою;

розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів; показ дій військ; введення в оману; безпека операцій;

фізичний вплив; протиборство в електромагнітному просторі [16].

До завдань національної системи стратегічних комунікацій вітчизняний вчений Ліпкан В. відносить: розширення можливостей сектору безпеки і оборони у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному та операційному рівнях, а також розвиток культури стратегічних комунікацій державних органів влади України; налагодження міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій шляхом запровадження сучасних і дієвих комунікативних механізмів та процесів; створення можливостей для навчання стратегічних комунікацій представників сектору безпеки і оборони та української влади загалом на базі багато- і двосторонніх форматів [17].

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень, щодо розвитку поняття "стратегічні комунікації", глибинного розуміння та однозначності у його трактуванні все ще не вистачає. Нез'ясованими залишаються питання, пов'язані із розумінням органами влади теоретичних підвалин стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки України. Тому автор пропонує власне визначення терміна "стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України" — суспільні відносини, що складаються у процесі взаємодії та координації діяльності системи органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових

формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, обороннопромислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямованих на захист національних інтересів України від загроз, а також громадян та громадських об'єднань, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України, з урахуванням досвіду держав-членів НАТО. Як результат, можна стверджувати, що стратегічні комунікації — це процес, який лежить в основі забезпечення національної безпеки України та до здійснення якого залучені не лише суб'єкти стратегічних комунікацій, а й суб'єкти з інших сфер діяльності.

1.2. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства

Проблема недостатньої ефективності реалізації стратегії багатьох компаній полягає в застосування тактичного, короткочасного підходу до комунікації з ключовими стейкхолдерами, який не тільки не є стратегічним, але може бути невідповідним корпоративній стратегії або навіть суперечити їй. За словами М. Гленна, комунікація займає центральне місце в організації, неможливо реалізувати стратегію, якщо не спілкуватись про неї [3].

Технологічний прогрес є дуже важливим фактором у бізнесі. Його вплив стосується і сфери комунікацій, адже інформація може сьогодні передаватися через безліч різноманітних каналів та засобів масової інформації. Технології протягом року змінюються досить швидко, прискорюючи комунікації, що дозволяє стейкхолдерам удосконалювати та пришвидшувати комунікаційні процеси. Це полегшує їм доступ один до одного традиційним способом комунікацій, що відповідає їх потребам. Ці зміни означають, що маркетологи перебувають у набагато складнішому конкурентному середовищі, намагаючись задовольнити потреби клієнтів, одночасно прагнучи розвивати довгострокові

відносини. При відкритті бізнесу, незалежно від того, наскільки він малий, стратегія комунікації повинна бути метою, з якої слід розпочати, і це вказуватиме майбутнє бізнесу.

Задля забезпечення ефективного виконання своїх основних, безпосередніх функцій (забезпечення необхідною, достатньою актуальною, релевантною, інформацією усіх структурних підрозділів підприємства) система комунікацій має забезпечуватися необхідними ресурсами, сучасними інфо-комунікаційними технологіями, механізмами для ефективної взаємодії між усіма складовими елементами системи. Ключовими елементами системи виступає персонал (формує соціальноекономічну складову), технології у поєднанні із обладнанням, що дозвлятиме їх реалізовувати (технологічна складова). З огляду на систему менеджменту нас цікавитиме перший елемент (соціальноекономічний), тоді як перший технологічний виступатиме предметом дослідження інформаційних технологій.

Кожен із елементів соціально-економічної складової комунікаційної системи підприємства характеризується власними унікальними параметрами (див. табл.1).

Таблиця 1.1

Характеристика ключових соціально-економічних елементів комунікаційних систем підприємств

Елементи	Характеристики елементів
Рівень кваліфікації персоналу системи комунікацій підприємства	Рівень освіти, досвід управління, досвід комунікаційної сфери тощо
Соціально психологічні особливості та взаємодії	Здатність командної роботи, готовність до впровадження інновацій, сприймання корпоративних цінностей, рівні комунікабельності, відповідальності тощо. Застосування методів управління, згуртованість колективу, групові взаємодії тощо
Ролі у комунікаційній системі	Усвідомлення цілей підприємства, здатність приймати, реалізовувати високо ефективні (зокрема економічно) управлінські рішення

Примітка: сформовано на основі [14]

Серед основних чинників, що мають визначальний вплив на формування стратегічних комунікацій та актуалізації даної сфери, доцільно виділити такі:

1. Нові методи охоплення та передачі інформації – на сьогоднішній день для громадськості доступно набагато більше шляхів передачі інформації. Наприклад, наукова або мистецька організація може одночасно викладати історії журналістам, писати щоденник для громадськості та публікувати дописи у Facebook та Twitter.

2. Узгодженість та координація – існує більша потреба у координації комунікацій та узгодженості комунікаційних зв'язків. Громадськість може легко шукати в Google все, що є в мережі Інтернет, однак потрібна більша координація, оскільки ті самі канали комунікації (наприклад, Facebook) корисні для освіти, маркетингу, адвокації, тощо, і організаціям потрібно знайти баланс між отриманням важливих повідомлень та залученням читачів.

3. Складність системи комунікаційних зв'язків, велика кількість комунікаційних каналів та необхідність їх оптимізації, а також необхідність стратегічного планування комунікацій вимагає професійних підходів. Аналізуючи визначення стратегічної комунікації, відзначимо, що дане поняття використовується для позначення проблем вищого рівня, що стоять за комунікативними зусиллями організацій щодо просування організаційної місії.

Стратегічна комунікація стосується вироблення політики та керівництва для послідовної інформаційної діяльності в організації та між організаціями. Таким чином, вона за своєю суттю мультидисциплінарна, оскільки робота в цій сфері спирається на дослідження з широкого спектру інших сфер, включаючи зв'язки з громадськістю, маркетинг, рекламу та управління. Ця сфера включає дослідження, які намагаються пояснити поняття стратегічної комунікації для науковців чи практиків. Комунікація є стратегічною, коли вона повністю відповідає місії, баченню, цінностям організації та здатна посилити її стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність. Важливо зрозуміти концепцію комунікаційної стратегії, її слід розглядати з точки зору стратегії організації [2].

Стратегічна комунікація повинна відповідати характеру організаційної комунікації в цілому та визначається як цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії (рис.1.1)

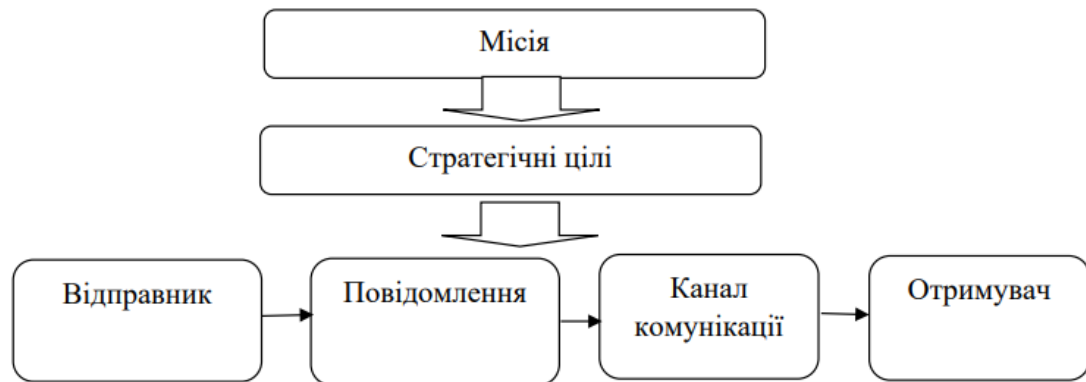


Рис.1.1. Комунікація в стратегічному управлінні підприємством

При цьому стратегічні комунікації – це процес, який включає не тільки комунікаторів, але і стейкхолдерів з інших сфер діяльності організації

Комунікатор допомагає в здійсненні низки процесів, що дуже рідко є «власністю» одного підрозділу, тобто комунікація забезпечує координацію діяльності та взаємодії різних підрозділів організації, оптимізує інформаційні потоки в ній [3; 4]. Слід однак зазначити, що немає єдиного фахівця, який би розбирався у всіх сферах діяльності організації, тому процес відбувається як дискусія і синхронізація того, які цілі повинні бути досягнуті. Це означає, що будучи комунікатором – тобто однією з частин великого процесу стратегічних комунікацій – фахівець повинен залучатися до діяльності все більшого числа інших фахівців для розуміння загальної картини і залучати інших, щоб вони могли краще розуміти комунікаційний аспект всього проекту. Існує багато різних типів і різновидів комунікації.

Розгляньмо основні їх відмінності.

Внутрішня комунікація – повідомлення, що створюються та передаються всередині групи людей або організацій, так звана корпоративна комунікація.

Зовнішня комунікація – це система заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування і поведінку цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проекту. Важливо відзначити та пам'ятати, що кінцевою метою комунікації є вплив на поведінку

цільової аудиторії. У цьому полягає головна відмінність між комунікацією і звичайною розмовою або бесідою. Обмін інформацією обов'язково припускає вплив на поведінку цільової аудиторії. Комунікаційний вплив, який виникає, є не що інше, як психологічний вплив одного комуніканта на іншого з метою зміни його поведінки. Ефективність комунікації зокрема вимірюється тим, наскільки вдалим є цей вплив.

Комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли людина, що направляє інформацію (комунікатор), і людина, що приймає її (реципієнт), володіють єдиною або подібною системою кодифікації і декодифікації. Це особливо важливо тому, що комунікатор і реципієнт в комунікативному процесі постійно міняються місцями. Будь-який обмін інформацією між ними можливий лише за умови, що знаки, і, головне, закріплені за ними значення відомі всім учасникам комунікативного процесу.

Цілі комунікаційного впливу бувають трьох видів:

інформаційні цілі, що включають експонування повідомлення, його розуміння і утримання в пам'яті (наприклад, підняти за певний період рівень інформованості про підприємство в певних групах на певний відсоток);

цілі відносин (установок), включаючи формування установки, її закріплення і зміну (наприклад, збільшити позитивне ставлення до діяльності підприємства або конкретних обставин за конкретний період на певний відсоток; сформувати позитивний внутрішній імідж організації);

цілі поведінки, включаючи формування поведінки цільової групи, закріплення і зміну поведінки (наприклад, підвищити відвідуваність заходів, що проводяться підприємством, відрадити групи протестуючих проти деяких проєктів підприємства від активних дій; підвищення загального рівня ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш тісної комунікаційної взаємодії між підрозділами).

При здійсненні стратегічних комунікацій необхідною умовою дослідники визначають дотримання таких принципів [6]:

Централізоване управління. Щоб забезпечити інтеграцію комунікаційних зусиль, менеджери повинні поставити комунікацію в центр усього, що вони роблять. Успішна стратегічна комунікація – інтеграція дій, слів і образів – починається з чіткого наміру керівника. Потім бажані цілі та результати тісно пов'язуються з основними напрямками діяльності, викладеними в плані організації чи проєкту. Достовірність. Сприйняття правдивості та поваги між усіма сторонами. Достовірність і послідовність є основою ефективної комунікації; вони мають бути побудовані та спиратись на сприйняття точності, правдивості та поваги. Дії образи та слова мають бути інтегровані та скоординовані всередині та ззовні без видимих невідповідностей між словами та вчинками або між політикою та вчинками.

Стратегічні комунікації також потребують професійної компетентності належним чином підготовлених, освічених і уважних комунікаторів.

Довіра також часто передбачає спілкування через інших людей, які можуть вважатися більш надійними.

Розуміння. Глибоке розуміння поглядів, культури, ідентичності, поведінки, історії, перспектив і соціальних систем. Те, що ми говоримо, робимо або показуємо, може не відповідати тому, що чують або бачать інші. Досвід, культура та знання людини створюють контекст, який формує її сприйняття, а отже, і оцінку дій. Слід розуміти, що поняття моральних цінностей не є абсолютними, а відносними до суспільного та культурного наративу особистості.

Аудиторія визначає значення шляхом інтерпретації нашого спілкування з нею; тому те, що ми говоримо, робимо чи показуємо, може не бути тим, що вони чують або бачать. Дії без розуміння аудиторії можуть призвести до критичних непорозумінь із серйозними наслідками.

Діалог. Багатогранний обмін ідеями для сприяння взаєморозумінню та налагодженню стосунків. Ефективна комунікація вимагає багатогранного діалогу між сторонами. Це передбачає активне слухання, залучення та

прагнення до взаєморозуміння, що веде до довіри. Успіх залежить від побудови та розвитку відносин.

Всепроникність. Сьогодні комунікації не мають кордонів ні в часі, ні в просторі. Усі гравці є комунікантами, свідомо чи ні. Будь-яка комунікація може мати стратегічний вплив, і непередбачені аудиторії неминучі в глобальному інформаційному середовищі; отже, керівники повинні думати про порядок комунікації та результати своїх дій.

Єдність зусиль. Стратегічна комунікація – це послідовний процес співпраці, який має бути інтегрований вертикально від стратегічного до тактичного рівнів і горизонтально між зацікавленими сторонами. Лідери координують і синхронізують можливості та інструменти влади в межах своєї сфери відповідальності, сфер впливу та сфер інтересів для досягнення бажаних результатів. Зосередженість на результатах.

Стратегічна комунікація має бути зосереджена на досягненні конкретних бажаних результатів у досягненні чітко визначеної кінцевої мети. Комунікаційні процеси, теми, цілі та способи залучення впливають із політики, стратегічного бачення, планування кампанії та операційного дизайну. Стратегічна комунікація – це не просто «ще один інструмент у наборі інструментів лідера», вона повинна керувати всім, що організація робить і говорить для отримання бажаних результатів.

Відповідність та гнучкість. Правильна аудиторія, правильне повідомлення, правильний час і правильне місце. Стратегічні комунікації повинні зосереджуватися на довгострокових кінцевих станах або бажаних результатах. Швидке та своєчасне реагування на мінливі умови та кризи є важливим, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікаційна стратегія має охоплювати цільову аудиторію через індивідуальне повідомлення, релевантне цій аудиторії.

Стратегічна комунікація передбачає ширше обговорення узгодження дій, образів і слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей і довгострокової загальної картини. Організація повинна залишатися достатньо

гнучкою, щоб вирішувати конкретні проблеми з конкретною аудиторією, часто в певні моменти часу, шляхом спілкування для досягнення найбільшого ефекту.

Будь-яка комунікація несе в собі невід’ємний ризик і вимагає певного рівня прийняття ризику в організації. Лідери повинні розвивати та прищеплювати культуру, яка винагороджує ініціативу, не надто реагуючи на невдачі та помилки. Незважаючи на те, що ризик необхідно розглядати у формі припущень під час планування, він не повинен обмежувати свободу дій керівників, якщо він був належним чином врахований.

Безперервність. Стратегічна комунікація – це безперервний процес дослідження та аналізу, планування, реалізації та оцінювання. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного та постійного аналізу та оцінки, що повертається до планування та дій.

Стратегічні комунікації підтримують цілі організації шляхом адаптації за потреби та зміни планів. Таким чином, стратегічне управління комунікацією можна визначити як систематичне планування та реалізація потоку інформації, комунікації, розвитку медіа та підтримку іміджу у довгостроковому періоді. Воно забезпечує передачу повідомлення через найбільш оптимальні засоби масової інформації до визначеної аудиторії у відповідний час, щоб сприяти та досягти бажаного довгострокового ефекту.

Управління комунікаціями – це створення процесів. Воно покликане привести у рівновагу три фактори: повідомлення, медіа-канал та аудиторію. Крім того, стратегічні комунікації працюють на інтеграцію персоналу, в першу чергу на чолі з комунікатором, і синтезують всі питання перед тим, як вони лягають на стіл керівнику, і таким чином надають рекомендації по всіх діях, які ведуть до досягнення загальних цілей і завдань.

Перш ніж у наступних розділах дипломної роботи перейдемо до розробки комунікаційної стратегії досліджуваного підприємства, дамо відповідь на деякі актуальні питання, які визначають хід подальшого дослідження.

1. Чим стратегічна комунікація відрізняється від піару?

«Піар», тобто зв'язки з громадськістю (public relations), — це комунікація із зовнішніми стейкхолдерами. В той час, як стратегічна комунікація — це комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Зв'язки з громадськістю — одна з його складових. Інші — це організаційні (внутрішні) та маркетингові комунікації.

2. Як саме стратегічна комунікація допомагає досягати цілей організації?

Запорука ефективної стратегічної комунікації — це побудова комунікаційної стратегії на основі місії, цілей, завдань та плану розвитку організації.

Внутрішня комунікація допомагає мотивувати співробітників, простіше впроваджувати зміни в організації, реалізовувати програми навчання персоналу та багато іншого. Наприклад, якщо компанія, яка виробляє програмне забезпечення, хоче поліпшити клієнтський сервіс, цьому сприятиме внутрішня комунікація, яка просуває цінності та принципи такі як взаємоповага та особистий розвиток. Комунікаційна стратегія має, серед іншого базуватися на цих цінностях та включати в себе тематичні комунікаційні кампанії які інформують співробітників щодо принципів якісного клієнтського сервісу, мотивують проходити курси підвищення кваліфікації тощо.

Зовнішня складова стратегічної комунікації найчастіше спрямована на залучення та утримання клієнтів, формування позитивного публічного іміджу організації як партнера та роботодавця. Вона допомагає досягнути таких цілей організації як підвищення прибутків, спрощення співпраці з партнерами та залучення талантів.

У випадку громадських та політичних організацій основними цілями, яких можна досягнути за допомогою стратегічної комунікації буде залучення прихильників та волонтерів, публічне просування та адвокація ініціатив. А внутрішні комунікації так само, як і у бізнесі, допомагають підвищити мотивованість співробітників та ефективність їхньої роботи.

3. Із чого складається комунікаційна стратегія?

Виходячи із визначення, яке ми навели вище основні розділи покликані дати відповідь на ключові питання: що, кому, як, в яких умовах, коли та навіщо ми комунікуємо. Звісно, в процесі розробки стратегії це перелік можна і потрібно доповнити та конкретизувати.

Структуру комунікаційної стратегії будуюмо за ієрархічним принципом — від місії і до плану дій, бюджету та оцінки ефективності. Нижче наведемо орієнтовну структуру комунікаційної стратегії.



Рис. 1.2. Структура комунікаційної стратегії

Слід зазначити, що на підприємстві має бути розроблено документ «Комунікаційна стратегія», який повинен відповідати загальній стратегії підприємства. Такий документ повинен мати наступні розділи:

Перший розділ є спільним зі стратегією організації і містить місію, візію та цінності.

Розділ 2: Цілі та завдання комунікації відповідно до цілей та завдань організації.

Розділ 3: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST)

Розділ 4: Матриця стейкхолдерів (зацікавлених сторін)

Розділ 5: Аналіз ризиків (частота, вплив, способи уникнення)

Розділ 6: Аналіз сценаріїв, опис декількох найбільш імовірних

Розділ 7: Цільове позиціонування (на основі існуючого бренду, або розробка нового бренду)

Розділ 8: Ключовий меседж та меседж-бокс

Розділ 9: Tone of voice — тональність комунікації

Розділ 10: Канали та інструменти комунікації

Розділ 11: Алгоритми кризової комунікації

Розділ 12: Графік реалізації (варіативний, з урахуванням найбільш імовірних сценаріїв)

Розділ 13: Бюджет

Розділ 14: Оцінка ефективності

4. Добре, ми розробили комунікаційну стратегію. Що тепер з нею робити?

Ефективна комунікаційна стратегія — це джерело, яке містить відповіді на щоденні питання «що ми комунікуємо сьогодні», «навіщо ми це робимо», «хто наша цільова аудиторія».

Як ми вже зазначали вище, комунікаційна стратегія містить план реалізації. Цей план зазвичай є рамковим, високорівневим, але містить ключові формати комунікації та тематичні кампанії, тобто відповідає на питання «що ми комунікуємо цього місяця». На основі цього плану необхідно щомісяця складати детальний комунікаційний план. Тоді ви завжди матимете відповідь на питання «що ми комунікуємо сьогодні?» та «як це вкладається у “більшу картину” цілей організації».

Дієва комунікаційна стратегія також містить аналіз ризиків та алгоритми комунікації у кризових ситуаціях. Наприклад, якщо ваші конкуренти запустили проти вас кампанію дезінформації, ви можете швидше почати діяти у відповідь. А за умови застосування стратегічної комунікації протягом певного часу, у вас буде сформований позитивний публічний образ. «Репутаційна броня», зруйнувати яку значно складніше, ніж зафіксувати у медіапросторі брехню про організацію з нульовою репутацією.

Найчастіше комунікаційна стратегія не працює коли базові компоненти стратегії організації — місія, візія та цінності — сформульовані суто «для галочки», а щоденна діяльність організації відбувається без їх урахування. Жодна комунікаційна стратегія не допоможе в довгостроковій перспективі

компенсувати неефективні робочі процеси всередині компанії, або неякісний продукт.

<https://cpc.com.ua/articles/kartki-scho-take-strategichna-komunikaciya-i-komu-vona-potribna>

В дослідженні визначено сутність стратегічних комунікацій підприємства, їх роль та місце в стратегічному управлінні ним. Обґрунтовано, що стратегічні комунікації – це комплексна система, що включає як внутрішньокорпоративні, так і зовнішні комунікації, основним завданням якої є здійснення комунікативного впливу на цільові аудиторії та забезпечення реалізації стратегії підприємства і здійснення його місії.

В сучасних умовах динамічного середовища та діджиталізації економіки процес формування комунікаційної стратегії підприємства вимагає врахування впливу всіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, нових методів та інструментів передачі інформації, застосування оптимальних комунікаційних каналів, методів формування ключових повідомлень, що забезпечать необхідний комунікаційний вплив на відповідні цільові аудиторії. Це стане напрямом наступних наукових розвідок в процесі дослідження даної проблеми.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

2.1. Характеристика ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як соціально-економічної системи

Об'єкт дипломної роботи – приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця», українська фармацевтична компанія. Код ЄДРПОУ 00481212. Юридична адреса: вулиця Бориспільська, 13, місто Київ, Дарницький р-н, 02093, Україна.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» – це 90 років довіри споживачів.

1930 року було створено Київський філіал Українського інституту експериментальної ендокринології, який виробив перші ліки у 1932 році. Зокрема, гематоген (рідкий і в таблетках). 1938 року було введено в експлуатацію нові виробничі корпуси, а вже 1940 року потужність виробництва склала 4 млн одиниць продукції, у грошовому еквіваленті — близько 5 млн карбованців.

У роки Другої світової війни виробництво було евакуйовано на Урал. 1950 року київське підприємство практично відновлено, а вже 1952 року потужності доведено до 15,19 млн одиниць продукції. 1954 року філіал інституту було реорганізовано у Дарницький хіміко-фармацевтичний завод. Перший час він спеціалізувався на виробництві розчинів у ампулах для ін'єкцій. У 1960-х роках було запущено складувний цех потужністю 300 млн ампул.

1976 року було створено Київське виробниче хіміко-фармацевтичне об'єднання «Дарниця» (Дарницький хіміко-фармацевтичний завод, Борщагівський завод хіміко-фармацевтичних препаратів і Київський вітамінний завод). Об'єднане підприємство експортувало продукцію до 37 країн світу. 1985 року до цього об'єднання було приєднано Монастирищенський хіміко-фармацевтичний завод

У липні 1991 року підприємство стало орендним, а 1993 року — перетворено на колективне підприємство «Фармацевтична фірма Дарниця». 1994 року компанія стала закритим акціонерним товариством, а з 2012 року є приватним акціонерним товариством.

У 1990-х роках «Дарниця» почала переоснащувати виробництво відповідно до вимог стандарту GMP (Належна виробнича практика). До 2010 року за даними дослідження О. Посилкіної та М. Сидоренко компанія випередила інші українські підприємства, сертифікувавши 5 ділянок, на яких вироблялось 112 препаратів.

Одночасно відбувалася модернізація основного виробництва: 1997 року завершено реконструкцію ділянки асептичного приготування та розливу

медичних препаратів, 2000 року реконструйовано систему отримання води питної якості, 2002 року було запущено новий завод стерильних цефалоспоринових антибіотиків, 2012 року було переобладнано ампульне виробництво.

На початку 2000-х років на «Дарницю» та ще чотирьох найбільших підприємств України припадало 21 % українського ринку у грошовому виразі та 32 % у натуральному. Перша п'ятірка забезпечила понад половину всіх найменувань лікарських засобів, що вироблялися українською фармацевтичною промисловістю (65 заводів, 27 фармацевтичних фабрик, 119 малих підприємств і окремих цехів).

2006 року «Дарниця» була лідером українського ринку аптечного продажу у фінансовому виразі серед українських виробників, і знаходилася на четвертій позиції з урахуванням усіх іноземних компаній. 2007 року займала 1 і 5 позиції відповідно.

2008 року за допомогою німецької компанії Schäfer було запущено логістичний комплекс загальною площею 15 тис. м² з роботизованим висотним складом (32 метри) на 10 тисяч палето-місць.

Згідно з дослідженням Миколи Гребньова та Інни Віннікової, до 2009 року компанія мала виробничі площі понад 30 тис. кв. м. Виробнича потужність дозволяла виробляти понад 500 млн ампул, 4 млрд таблеток, 10 млн туб м'яких лікарських форм, 30 млн флаконів стерильних антибіотиків і 35 млн флаконів крапель. За різними оцінками частка компанії на українському фармацевтичному ринку складала біля 7 %.

2016 року «Дарниця» потрапила до Топ-20 найбільш інноваційних компаній України видання «Forbes Україна». Компанія запровадила ERP-систему, що дозволяє контролювати логістику, планувати продажі та фокусувати конкретне виробництво під певний попит.

У жовтні 2019 року ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» презентувала результати ребрендингу та оновлену корпоративну стратегію.

Ребрендинг тривав понад рік, а його результатами стали нові логотип, цінності та дизайн упаковок.

У 2021 р. відбулося прискорення випуску препаратів з 30 до 18 місяців. Впровадження корпоративної системи DWH & BI. Завершення реновації офісу як продовження масштабної трансформації компанії.

У 2022 р. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» випустила на ринок 18 нових лікарських засобів. З них 15 брендів власної розробки та 3 на умовах ліцензування. Загалом за останні 5 років компанія представила 70 нових препаратів, що закріпило її лідерські позиції у вітчизняній фармацевтичній галузі. Кожна шоста упаковка лікарського засобу продана в аптеках – виробництва «Дарниці».

Серед нових лікарських засобів – знеболювальні, протиревматичні та антигіпертензивні препарати, муколітики, а також препарат для профілактики захворювань щитоподібної залози під час ядерно-технічних аварій. З них 7 брендів відпускаються за рецептом.

У співробітництві з МОЗ та РНБО в квітні 2022 р. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зареєструвала препарат для захисту населення від радіації – йодид калію. Це безпрецедентний випадок плідного співробітництва бізнесу та держави. Адже зазвичай на розробку, реєстрацію та запуск лікарського препарату йде до 2-3 років, а в цьому випадку препарат був готовий до відвантаження менше ніж за місяць. Компанія передала на потреби МОЗ 6,5 млн доз цього препарату безкоштовно.

Якщо говорити про нові виклики та перспективи, то компанія планує зайти в нішу мРНК-вакцин проти COVID-19, туберкульозу та СНІД. Це важливо, адже такі захворювання є проблемами не лише медичними, а й соціальними. У квітні 2022р. ВООЗ офіційно визначила «Дарницю» як єдину компанію в Україні, що отримає технологію виробництва вакцин на основі мРНК. Команда «Дарниці» вже пройшла навчання в Міжнародному інституті вакцин у Сеулі.

В березні 2022р. «ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» офіційно виграла конкурс та підписала угоду з організацією MPP (The Medicines Patent Pool) на отримання ліцензії щодо розробки та виробництва генеричної версії орального протиковідного препарату з правом продажу у 95 країнах світу.

«Цей рік був надзвичайно складним для кожного, але наша загартована команда гідно тримала фармоборону України. Ми не тільки випустили на ринок 18 нових лікарських засобів, виконавши свій план на 100%, а й стартували з фармрозробкою 29 нових препаратів. Випустити ці ліки на ринок в найкоротші терміни - це буде наша ціль наступних років», - коментує Інна Деняк, директорка з розвитку фармацевтичної компанії ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

2022 р. перервав багаторічну тенденцію нарощування об'єму імпорту ліків до України. Так, за 2016-2021 рр. імпорт приріс на 90%, тоді як в 2022 р. відбулося падіння на 38%. Найбільші країни-постачальники ліків в Україну: Німеччина, Індія та Франція.

Левову частку (82%) в об'ємі імпорту займають саме лікарські засоби, решта – сироватки, вакцини (13%) і реагенти, контрацептиви та медичні матеріали (5%).

За 2022 р. Україна також втратила чверть експорту ліків. Втім, навіть зі зниженими складами та виробничими потужностями, зростанням цін на сировину та логістичними проблемами експорт не припинився, і економіка продовжувала отримувати гроші.

Узбекистан — найбільший покупець українських ліків. У 2022 р. українські компанії перестали продавати ліки до росії та білорусі, зріс експорт до Литви та Латвії. Та попри це більшість українського фармацевтичного експорту йде до Азії.

Найбільші виробники ліків в Україні мають GMP-сертифікати, які підтверджують, що лікарські засоби постійно виробляються і контролюються відповідно до міжнародних стандартів якості. Але ЄС поки що не визнає GMP-сертифікати, видані Держлікслужбою України. Тому для експорту до ЄС

виробник повинен проходити додаткову перевірку регуляторними органами тієї чи іншої країни ЄС. Задача України на найближчий час — домогтись визнання українських сертифікатів у ЄС.

«Фармацевтична компанія «Дарниця» нарощує експорт, попри логістичні та інші виклики, пов'язані з війною. Компанія експортує ліки до 14 країн та має понад 250 реєстрацій лікарських засобів за кордоном, зокрема в країнах Європи та Азії. За результатом 2022 р. ми наростили обсяги експорту на 38,9% – до 285 млн грн. У натуральному вимірі продажі за кордон збільшилися в 1,5 рази», - відзначає Ганна Павлюк-Гаврилова, керівник департаменту міжнародної реєстрації та виходу на нові ринки фармацевтичної компанії «Дарниця».

Фармацевтична компанія «Дарниця» підбила підсумки благодійних проєктів, що були реалізовані за рік повномасштабного вторгнення.

Підсумки благодійності за рік повномасштабного вторгнення:

Допомога безплатними ліками. За рік повномасштабної війни компанія передала на благодійні потреби 2,4 млн упаковок ліків вартістю понад 215 млн грн. Цю допомогу отримали близько 150 лікарських закладів та благодійних фондів. Одразу після деокупації вантажівка з ліками виробництва «Дарниці» на суму майже 6 млн грн. прибула на Херсонщину у складі гуманітарного конвою фонду «Місто добрих справ». Команда «Дарниці» також долучилася до благодійної ініціативи і зібрала теплі речі, засоби гігієни, побутову хімію та харчі.

Співпраця з державою. У співробітництві з МОЗ та РНБО в квітні 2022 р. «Дарниця» зареєструвала препарат для захисту населення від радіації – йодид калію.

Підтримка ДарГероїв. Співробітники «Дарниці» створили у своїй внутрішній мережі спільноту #Ми_разом з метою допомоги своїм колегам, які боронять Україну в лавах ЗСУ та ТрО. Таких героїв у колективі аж 27. За час існування спільноти співробітники зібрали понад 850 тис. грн, на які придбали автомобіль, дрони, ретранслятор, радіостанції, турнікети та інші потрібні речі. Збирають гроші за допомогою благодійних аукціонів та інших активностей.

Піклування про ментальне здоров'я. «Дарниця» проводить навчання для лікарів, організувала тренінг для психологів гарячої лінії 1551 (Контактного центру Києва), а також запустила інформаційну онлайн-платформу в рамках великого освітнього проєкту про ментальне здоров'я.

Визнання внеску кожного у перемогу. Компанія започаткувала премію для фармацевтів, що працюють в аптеках — «ДарВідзнака», аби подякувати героям, які докладають зусиль для збереження здоров'я нації. Премії у розмірі 30 тис. грн та пам'ятні набори від «Дарниці» отримали 5 переможців, визначених загальноукраїнським голосуванням. Проводити премію планується щосені до Дня фармацевта.

Підтримка освіти. В 2022 р. разом з БФ Zagoriy Foundation компанія надала підтримку Українському католицькому університету у розмірі 4,2 млн грн на викладацькі та студентські стипендії.

Боротьба зі стигмою в питаннях болю. «Дарниця» продовжує освітній проєкт «Знеболь», покликаний боротися зі стигматизацією жіночого болю. Співпрацюючи з ГО «Землячки» у цьому напрямку, компанія передала лікарські засоби для захисниць України.

Допомога в пошуках ліків. У 2022 році функціонував власний безкоштовний кол-центр «Дарниці». Він був відкритий у період ажіотажного попиту задля допомоги українцям у пошуку ліків будь-якого виробника в аптеках країни. У разі відсутності потрібного лікарського засобу в аптечних мережах, оператори лінії надавали інформацію щодо можливої заміни по активній діючій речовині.

Волонтерство. В перший місяць війни, у найважчий для аптек час, компанія направила понад 50 своїх співробітників, котрі мають фармацевтичну освіту, на безкоштовну допомогу аптечним мережам у якості фармацевтів-волонтерів.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» увійшла до рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців країни у 2022 р. за версією журналу Forbes. Рейтинг формували на основі даних з відкритих джерел, думок експертів з

працевлаштування та оцінок працівників компанії – саме вони мали вирішальне значення.

Команда налічує 1127 співробітників, і для кожного з них створені належні умови праці, можливості для подальшого розвитку та повної самореалізації.

Зокрема, працівники безкоштовно навчаються в одній з найавторитетніших та найстаріших медичних шкіл у світі – Harvard Medical School. Минулого року курси успішно завершили 20 спеціалістів «Дарниці», а цьогоріч до навчання планує приєднатися вдвічі більше охочих. Що важливо, доступ до навчання має кожен незалежно від своєї посади.

Окрім іншого, фахівці мають можливість підвищувати свій рівень знань на освітніх лекціях Public Talk та у розмовному онлайн-клубі англійської мови.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» активно розвиває корпоративну культуру з допомогою сучасних технологій. Так, в компанії була запроваджена внутрішня корпоративна соціальна мережа Workplace від Facebook . Систему запровадили у вересні 2021 р., а вже до кінця року її користувачами стали 100% працівників. Соцмережа допомогла підвищити відкритість та готовність до діалогу на всіх рівнях, а також збільшити швидкість взаємодії.

Крім того, для комфорту співробітників компанії були запуснені сервіси SMART HCM і LMS. Перший покликаний автоматизувати роботу HR-фахівців у плані пошуку та відбору претендентів, постановки цілей та розрахунку їх виконання, а також звітності. А другий дозволяє співробітникам навчатися у форматі онлайн-тренінгів або повноцінних річних курсів. В основу LMS закладена SaaS-платформа, яка дає можливість керувати навчанням та оцінкою результатів. Також системою можна користуватися через смартфон, таким чином навчаючись у будь-якому місці.

Кожен учасник команди незалежно від посади має медичне страхування. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» організовує для співробітників вакцинацію проти коронавірусу та грипу.

«Саме люди є найціннішим капіталом «Дарниці», тому таке визнання є відображенням правильності наших кроків. Загалом для команди «Дарниці» створені комфортні умови праці: забезпечені рівні можливості для чоловіків та жінок, існують можливості розвитку кар'єри та постійного професійного розвитку, немає дискримінації в оплаті праці. І ми не перестасмо працювати над покращеннями та діджиталізацією HR-процесів», - зазначила директорка з управління персоналом Олена Соколова.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як один з лідерів фармацевтичної галузі України вже не вперше входить до рейтингу кращих роботодавців країни. За усталеною традицією, Forbes складає ТОП-50 спільно з популярним сервісом пошуку роботи Work.ua. Базу рейтингу складають анкети від працівників компаній, заповнені анонімно для максимальної чесності. Цьогоріч укладачі отримали та опрацювали понад 25,5 тис. таких анкет.

На формування позиції роботодавців у рейтингу впливали такі критерії як лояльність, що включає готовність працівників рекомендувати своє місце роботи родичам та друзям, винагорода, умови праці, соціальний пакет, інформаційна відкритість, відчуття захищеності та ін.

Співробітники є одними з ключових стейкхолдерів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», взаємодія з якими є важливим напрямком корпоративної культури. В компанії створена багатоканальна система внутрішніх комунікацій, існує практика прямого діалогу операційного менеджменту зі співробітниками, проведення масштабних заходів, під час яких команда отримує відповіді на питання щодо розвитку бізнесу.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в фармацевтичному бізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020		2021		2022		Відхилення питомої ваги у % 2022р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2020р.	2021р.
Управлінський персонал	126	11,80	135	11,90	143	12,19	0,39	0,29
У тому числі:								
Керівники	33	3,09	37	3,26	42	3,58	0,49	0,32
Спеціалісти	47	4,40	51	4,50	54	4,60	0,20	0,11
Технічні працівники	46	4,31	47	4,14	47	4,01	-0,30	-0,14
Виробничий персонал	942	88,20	999	88,10	1030	87,81	-0,39	-0,29
Разом	1068	100	1134	100	1173	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7		7		7			
Частка управлінського персоналу		11,80		11,90		12,19	0,39	0,29

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за аналізований період становить: у 2020р. – 1068 особи, у 2021р. – 1134 осіб, у 2022р. – 1134 особи.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 87,81%, що менше на 0,39% за 2020р. та на 0,29% за 2021р.

Управлінському персоналу належить 12,19%, що відповідно більше за на 0,39% за 2020р. та на 0,29% за 2021р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить спеціалістам – 4,60%, частка яких зросла на 0,20% порівняно з 2020р., та на 0,11% - порівняно з 2021р. Технічним спеціалістам належить частка у розмірі 4,01%, що менше на 0,30% за 2020р. та на 0,14% за 2021р. Керівникам належить 3,58%, що більше за 2020р. на 0,49%, та на 0,32% за 2021р.

Норма виробничого персоналу на одного управлінського протягом 2020-2022р. – становить 7 осіб, що свідчить про дотримання загальних управлінських норм та внутрішньої кадрової політики на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Далі розглянемо соціальну структуру ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020		2021		2022		Відхилення у % 2022р. До	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2020р.	2021р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	199	18,63	205	18,08	217	18,50	-0,13	0,42
29-40 років	493	46,16	516	45,50	537	45,78	-0,38	0,28
41-50 років	347	32,49	380	33,51	387	32,99	0,50	-0,52
Передпенсійні роки	19	1,78	24	2,12	23	1,96	0,18	-0,16
Пенсійні роки	10	0,94	9	0,79	9	0,77	-0,17	-0,03
Разом	1068	100,00	1134	100,00	1173	100,00	0,00	0,00
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	15	11,90	17	12,59	18	12,59	0,68	-0,01
29-40 років	62	49,21	67	49,63	76	53,15	3,94	3,52
41-50 років	45	35,71	48	35,56	46	32,17	-3,55	-3,39
Передпенсійні роки	3	2,38	2	1,48	2	1,40	-0,98	-0,08
Пенсійні роки	1	0,79	1	0,74	1	0,70	-0,09	-0,04
Разом	126	100,00	135	100,00	143	100,00	0,00	0,00
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	184	19,53	188	18,82	199	19,32	-0,21	0,50
29-40 років	431	45,75	449	44,94	461	44,76	-1,00	-0,19
41-50 років	302	32,06	332	33,23	341	33,11	1,05	-0,13
Передпенсійні роки	16	1,70	22	2,20	21	2,04	0,34	-0,16
Пенсійні роки	9	0,96	8	0,80	8	0,78	-0,18	-0,02
Разом	942	100	999	100	1030	100,00	0	0

Серед управлінського персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» переважає вікова категорія 29-40 років – 53,15%, частка яких зросла на 3,94% порівняно з 2020р. та на 3,52% - порівняно з 2021р. Віковій категорії 41-50 років належить 32,17%. Їхня частка зменшилась на 3,55% порівняно з 2020р. та на 3,39% - порівняно з 2021р. Молоді віком 15-28 років серед управлінського персоналу належить 12,59%, що більше на 0,68% за 2020р. та менше на 0,01% за 2021р. Категорії передпенсійного віку належить 1,40%, їхня частка

зменшилась на 0,98% відносно 2020р. та на 0,08% – відносно 2021р. Віковій категорії пенсійного віку за аналізований період належить менше 1%.

Серед виробничого персоналу найбільша частка належить віковій групі 29-40 років – 44,76%, що менше на 1,00% за 2020р. та на 0,19% за 2021р. Віковій групі 41-50 років належить частка 33,11%, що більше на 1,05% за 2020 р. та менше на 0,13% за 2021р. Молоді належить – 19,32%, що менше на 0,21% за 2020р. і більше на 0,50% за 2021р. Передпенсійній групі працівників належить 2,04%, їх частка зросла на 0,34% відносно 2020р., але зменшилась на 0,16% – відносно 2021р. Найменша частка традиційно належить пенсійній групі, менше 1%, що менше на 0,18% за 2020р. та на 0,02% за 2021р.

Проаналізуємо динаміку плинності персоналу на ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення у %	
				2022 р. від	
				2020р.	2021р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	8,72	9,29	10,01	1,29	0,72
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	9,02	9,12	9,98	0,96	0,86
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,70	12,60	13,40	1,70	0,80
Коефіцієнт абстенізму, %	5,87	5,60	6,71	0,84	1,11
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	12,40	15,70	16,80	4,40	1,10

Коефіцієнт поновлення персоналу збільшився на 1,29% порівняно з 2020р. та на 0,72% порівняно з 2021р. і становить 10,01%. Це нормальний показник діяльності, адже задля здорової діяльності будь-якої компанії плинність має бути приблизно 10%. Нові спеціалісти приносять з собою нові ідеї та новий досвід.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності зріс на 4,40% порівняно з 2020р. та на 1,10% порівняно з 2021р., що вказує на те, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» впершу чергу спрямовує всі сили для закриття вакансії власними кадровими резервами.

Збільшення коефіцієнту абсентеїзму у 2022р. на 0,84% порівняно з 2020р., та на 1,10% порівняно з 2021р., свідчить про ефективне використання робочого часу персоналу підприємства та про доцільність кадрових змін та всієї кадрової політики ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Отже, середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2022р. становить 1173 особи, найбільша частка за аналізований період належить персоналу віком 29-40 років та 41-50 років, і у 2022р. становить 45,78% та 32,99% відповідно. По стажу роботи переважають працівники із стажем 3-5 років – 35,46% та 5-10 років – 41,18%. Середній стаж роботи в компанії – 8 років. Чоловіки мають більшу частку як серед управлінського (6,82%), так і серед виробничого персоналу (47,40%).

Проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як соціально-економічної системи спираючись на Звіт про фінансові результати (додаток В) та Баланс підприємства (додаток Г) за період з 2020р. по 2022р. та проведемо аналіз її ефективності, визначимо наскільки рентабельною є діяльність підприємства та які кошти переважають: власний чи позичковий капітал. Для цього спочатку проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності (табл.2.4)

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2022р. збільшило виручку від реалізації продукції на 1634207,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 850422,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 105 осіб порівняно з 2020р. та на 39 осіб – порівняно з 2021р. і становить 1173 особи у 2022р.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	3612985,00	4396770,00	5247192,00	1634207,00	850422,00
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1068,00	1134,00	1173,00	105,00	39,00
Оплата праці та відрахування на соціальні	тис.грн.	539266,00	655655,00	807149,00	267883,00	151494,00
Матеріальні витрати	тис.грн.	1209644,00	1502193,00	1700242,00	490598,00	198049,00
Основні засоби	тис.грн.	688320,00	848489,00	934268,00	245948,00	85779,00
Амортизація	тис.грн.	122674,00	138388,00	199010,00	76336,00	60622,00
Оборотні активи	тис.грн.	2959953,00	3368288,00	3434879,00	474926,00	66591,00
Продуктивність праці	тис.грн.	3382,94	3877,22	4473,31	1244,21	749,93
Матеріаловіддача	грн.	2,99	2,93	3,09	0,10	0,16
Фондовіддача основних фондів	грн.	0,19	0,19	0,18	-0,01	-0,01
Фондоємність продукції	коп.	5,25	5,18	5,62	0,37	0,43

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні внески мають позитивну динаміку і зросли на 267883,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 151494,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р., в результаті підвищення фонду заробітної плати, матеріальних допомог персоналу, які постраждали внаслідок війни та росту численності персоналу. В результаті цього, продуктивність праці зросла на 1244,21 тис. грн. порівняно з 2020р., та на 749,93 тис. грн. порівняно з 2021р.

Матеріальні витрати зросли на 490598,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 198049,00 тис. грн. порівняно з 2021р.

Амортизація зросла на 76336,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 60622,00 тис. грн. порівняно з 2021р.

Оборотні активи збільшились у 2022р. на 474926,00 тис. грн. відносно 2020р. та на 66591,00 тис. грн. – відносно 2021р.

Матеріаловіддача у 2021р. зросла порівняно з 2020р. на 0,10 грн., та на 0,16 грн порівняно з 2021р., що свідчить про збільшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів майже незмінна за аналізований період і має показник 0,18 грн. Тобто основні фонди приносять стабільно однаковий прибуток.

Фондоємність продукції зросла на 0,37 коп. відносно 2020р. на 0,43 коп. – відносно 2021р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

Незважаючи на широкомасштабну війну, за 3 квартали 2022 року ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» випустила 15 нових лікарських препаратів. Це знеболювальні, протиревматичні та антигіпертензивні препарати, муколітики, а також препарат для профілактики захворювань щитоподібної залози під час ядерно-технічних аварій.

Провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» перейдемо до більш детального аналізу змін, що спричинили зміни в динаміці та чи вплинули ці зміни на прибутковість підприємства (табл. 2.5).

Собівартість реалізованої продукції у 2022р. зросла на 284723,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 98761,00 тис. грн. порівняно з 2021р., Як результат збільшилась і виручка від реалізації.

Валовий прибуток ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» збільшився на 1349484,00 тис. грн. відносно 2020р. та на 751661,00 тис. грн. відносно 2021р.

Інші доходи (операційні, позареалізаційні та фінансові) зменшились на - 19061,00 тис. грн. порівняно з 2020р., але зросли на 88335,00 тис. грн. порівняно з 2021р., інші витрати зросли порівняно з 2020р. на 1596292,00 тис. грн. та на 332926,00 тис. грн. – порівняно з 2021р.

Таблиця 2.5

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1. Виручка від реалізації	тис.грн	3612985,00	4396770,00	5247192,00	1634207,00	850422,00
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	1375286,00	1561248,00	1660009,00	284723,00	98761,00
3. Валовий прибуток	тис.грн	2237699,00	2835522,00	3587183,00	1349484,00	751661,00
4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	182772,00	75376,00	163711,00	-19061,00	88335,00
6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	1453707,00	2717073,00	3049999,00	1596292,00	332926,00
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	966764,00	193825,00	700895,00	-265869,00	507070,00
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-	-	-	-	-
9. Податок на прибуток	тис.грн	151770,00	183711,00	227966,00	76196,00	44255,00
10. Чистий: Прибуток	тис.грн	814994,00	10114,00	472929,00	-342065,00	462815,00
Збиток	тис.грн	-	-	-	-	-

Податок на прибуток також виріс на 76196,00 тис. грн. відносно 2020р. та на 44255,00 тис. грн. – відносно 2021р.

У 2022р. чистий прибуток ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зменшився на 342065,00 тис. грн. порівняно з 2020р., але збільшився на 462815,00 тис.грн. – порівняно з 2021р., аж на 46%. Те, що бізнес зміг не лише зберегти, але і збільшити власний дохід в умовах війни безперечно є позитивним показником роботи компанії.

За останні 5 років компанія інвестувала близько 730 млн грн в нові лікарські засоби. Протягом цього часу виробник вивів на ринок 63 нові бренди, що закріпило його лідерські позиції у вітчизняній фармацевтичній галузі. На аптечних полицях кожна сьома упаковка лікарських засобів в 2022 році – це

продукти компанії «Дарниця». Серед нових препаратів «Дарниці», що вийшли на ринок у 2022 році, наприклад «Калій-Йодид-125-Дарниця» для йодної профілактики щитовидної залози від впливу радіоактивного йоду-131 під час ядерно-технічних аварій.

Проведемо аналіз складу і джерел формування фінансових ресурсів та забезпечення ними господарсько-фінансової діяльності коштів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр. Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів підприємства і дізнаємось за допомогою яких з них підприємство може здійснювати свою діяльність та вчасно розраховуватись по своїм борговим зобов'язанням (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2022 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення %, (+;-)2022 р. До	
	2020		2021		2022		2 020р.	2 021р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Власний капітал	2573720,00	59,76	2583486,00	52,91	3158239,00	58,36	-1,40	5,44
Довгострокові зобов'язання	1374133,00	31,91	1723386,00	35,30	1458866,00	26,96	-4,95	-8,34
Поточні зобов'язання	359002,00	8,34	575724,00	11,79	794968,00	14,69	6,35	2,90
Інші доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	4306855,00	100,00	4882596,00	100,00	5412073,00	100,00	-	-

Частка власного капіталу має найбільшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», вона зменшилась на 1,40% порівняно з 2020р. та зросла на 5,44% - порівняно з 2021р. і становить 58,36% у 2022р. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Довгострокові зобов'язання зазнали зменшення порівняно з 2020р. на 4,95% та на 8,34% порівняно з 2021р. і становлять у 2022р. 26,96%.

Поточні зобов'язання збільшили свою частку на 6,35% порівняно з 2020р. та на 2,90% - порівняно з 2021р. Той фактор, що на власний капітал припадає найбільше усіх фінансових ресурсів підприємства, є позитивним показником його фінансової діяльності.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Розглянемо структуру операційних витрат ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у відсотковому вираженні за 2022р. (рис. 2.1).

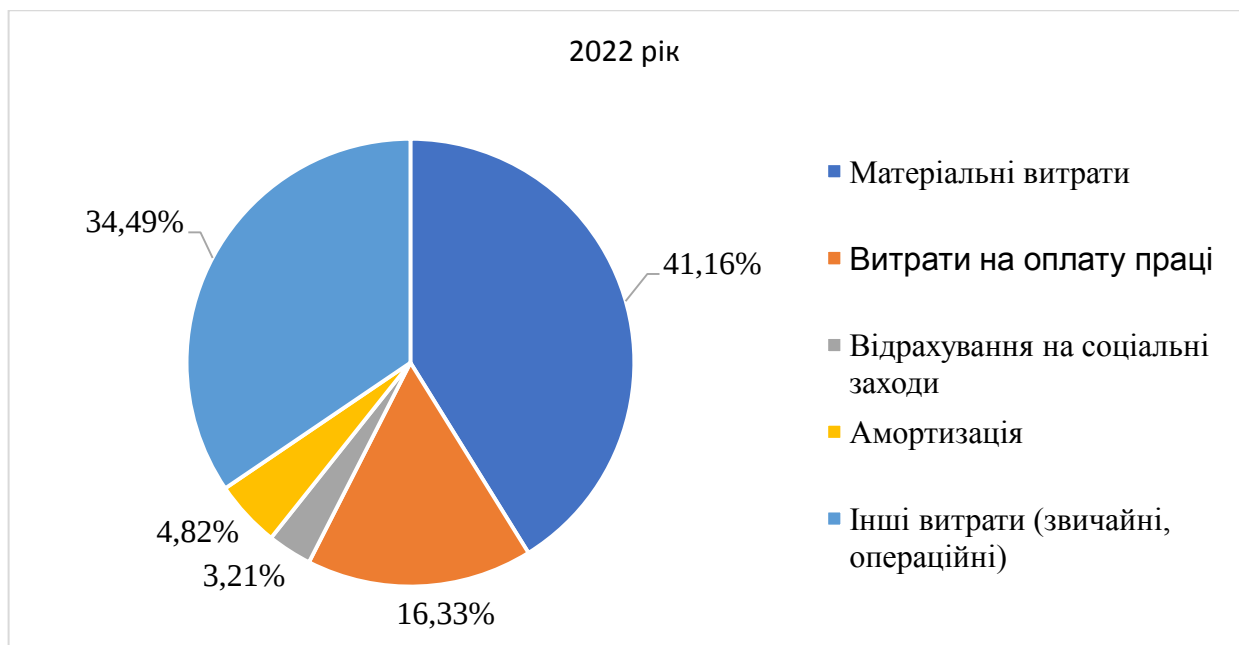


Рис.2.1. Структура операційних витрат витрат ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2022 рік

Найбільша частка в загальній структурі операційних витрат належить матеріальним витратам – 41,16%, інші витрати (звичайні, операційні) становлять 34,49%, витрати на оплату праці – 16,33% амортизації належить 4,82% і найменша частка від загальної суми витрат припадає на відрахування на соціальні заходи 3,21%.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» — перша з українських фірм, яка почала технічне переозброєння виробництва відповідно до вимог належної виробничої практики, так званих правил GMP (Good Manufacturing Practice) — необхідних і обов'язкових вимог до фармацевтичного виробництва. Для цього була розроблена концепція послідовної реконструкції і технічного переоснащення виробництва фірми, реалізація якої дозволить забезпечити відповідність вимогам GMP.

Отже, в результаті аналізу господарсько-фінансової діяльності можна зробити висновок, що чистий прибуток ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» збільшився і у 2022р. у порівнянні з 2021р. і він дорівнює 472929,00 тис. грн.

Виручка від реалізації продукції зросла на 1634207,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 850422,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 105 осіб порівняно з 2020р. та на 39 осіб — порівняно з 2021р. Продуктивність праці зросла на 1244,21 тис. грн. порівняно з 2020р., та на 749,93 тис. грн. порівняно з 2021р.

Матеріаловіддача у 2022р. зросла порівняно з 2020р. на 0,10 грн. та на 0,16 грн порівняно з 2021р., що свідчить про збільшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів незмінна за аналізований період і має показник 0,18 грн. Тобто основні фонди приносять стабільно однаковий прибуток. Фондоємність продукції зросла на 0,37 коп. відносно 2020р. на 0,43 коп. — відносно 2021р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

Активи ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» зросли з 4306855 тис. грн. у 2020р. до 5412073 тис. грн. у 2022р., в загальній структурі яких переважає частка оборотних активів — 63,47%, серед яких найбільшу частку має дебіторська заборгованість — 42,15%. Серед необоротних активів найбільшу частку мають довгострокові фінансові інвестиції, частка яких зросла вдвічі з 2020р. до 20,53% у 2021р.

Частка власного капіталу має найбільшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», вона зменшилась на 1,40% порівняно з 2020р. та зросла на 5,44% - порівняно з 2021р. і становить 58,36% у 2022р. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Зменшення тривалості 1 обороту у 2022р. порівняно з попередніми періодами, вказує на пришвидшення оборотності активів та скоріше отримання доходу для компанії.

Коефіцієнти рентабельності всі збільшились, порівняно з 2021р., що є результатом збільшення чистого прибутку.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» визначила цифрову трансформацію як одну зі стратегічних цілей бізнесу і виділила в окрему функцію. Протягом останніх років команда ІТ департаменту реалізувала ряд стратегічних проєктів зі створення в ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» гібридної інфраструктури та забезпечення переходу на електронний фармацевтичний документообіг.

Повна діджиталізація ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є однією з стратегічних цілей компанії. Вона тісно пов'язана з досягненням ще двох — перетворенням на міжнародний бренд і лідерством у виробництві генериків. Компанія поступально рухається в напрямку цифрової трансформації з 2014 року. Спільно зі світовими лідерами в області інформаційних технологій вже реалізовані проєкти загальною вартістю 88 млн грн. Це підвищило ефективність бізнес процесів, а також забезпечило стійкість і адаптивність компанії в умовах нової реальності.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» вже розпочала процес трансформації, в тому числі з ціллю стати високотехнологічною компанією міжнародного рівня. У відповідності до цієї стратегії інформаційні технології є драйвером зростання бізнесу.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» почала проводити регулярні безкоштовні екскурсії по підприємству для всіх бажаючих. Як повідомляє прес-

служба компанії, в екскурсійну програму увійде відвідування інфузійного і ампульного цехів, а також візит на повністю роботизований логістичний комплекс, де готова продукція розподіляється без участі людини.

2.2. Оцінка стратегічних комунікацій в системі управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

В структурі управління компанії Дарниця відповідно до функціональних обов'язків розробкою та управлінням стратегічних комунікаціями покладено на директора з корпоративних комунікацій фармацевтичної компанії «Дарниця».

У грудні 2022 року директор з корпоративних комунікацій Василь Губарець надав розгорнуте інтерв'ю для спецвипуску журналу «Фармгалузь України: виклики та можливості».

Антикризовий план став основою безперебійної роботи компанії. Однак на багатьох етапах доводилося розв'язувати проблеми вручну – ситуація швидко змінювалася та була надто непередбачуваною. Впродовж першого місяця війни директори зустрічалися онлайн тричі на день, такий самий ритм роботи був і в їхніх командах. Цей режим комунікацій дозволив узгоджувати рішення за принципом «тут і зараз».

Найбільша проблема виникла із логістикою – на початку війни з нею стикалися всі. Щоб забезпечити безперебійне постачання ліків, «Дарниця» допомагала дистриб'юторам шукати водіїв вантажівок і транспорт, який відповідає технічним вимогам, що висувуються до перевезення лікарських засобів. Спершу було важко, але нам вдалось налагодити доставку ліків на всі контрольовані території України. «Дарниця» почала доставляти їх напряду до лікарень чи навіть на передову. Ми стали одними з перших, хто це зробив.

Наступна проблема – сировина, адже фарма є імпортозалежною галуззю в цьому контексті. Із сировиною також виникали логістичні проблеми, до того ж валютні коливання теж негативно впливали на ціну. Але у січні-лютому «Дарниця» підготувала певний запас сировини, що дозволило їй не зупиняти виробництво. Тож у березні відсоток виготовлених лікарських засобів становив 60 від такого у довоєнний період, а у квітні компанія вже повністю вийшла на довоєнний рівень виробництва.

Безпека людей постійно залишається пріоритетом компанії. Офісні співробітники одразу перейшли на роботу в режимі онлайн. Завдяки тому, що «Дарниця» багато років працювала над автоматизацією процесів, вона була готова до такого режиму. Під час воєнних дій це було однією із критичних частин фундаменту, на якому базувалась керованість підприємства.

Компанія використовує віддалений і гібридний формати робіт для тих професій, де це можливо, тож наразі близько 10% фахівців залишаються за кордоном або переїхали на захід України, де продовжують працювати віддалено. Та жоден план і жодна автоматизація не допомогли б, якби не команда. Надважливою для співробітників стала емоційна підтримка з боку керівництва. Адже війна – це абсолютно нестандартна подія, яка прямо впливає на базову потребу людини в безпеці. Лідерській команді потрібно було взяти на себе відповідальність не тільки за бізнес-цілі, а й за психологічний стан людей.

Дарниця давала людям час і можливість подумати про безпеку, як персональну, так і родинну, й повернутися до ресурсного стану. Безперечно, керівники стали прикладом та рольовими моделями: вони були постійно на зв'язку, готові підтримати членів команди всіма доступними способами.

Тривалий час у «Дарниці» ми культивуємо ставлення до співробітників як до носіїв цінних знань, що адаптовані та глибоко інтегровані в бізнес. Це не змінилося й під час повномасштабної війни. Розуміючи необхідність збереження колективу, до якого прагнемо залучати найкращих, ми не скоротили жодного співробітника, не урізали заробітні плати. Навпаки, ще й відкрили нові робочі місця для хіміків та працівників виробництва. Однак війна ставить перед

бізнесом не тільки проблему збереження робочих місць. Досить складним є питання швидкої адаптації людей до потреб бізнесу за воєнних умов. Тож завдання було не тільки втримати команду, а й надати їй нових фокусів та можливостей. Прикладом такої переорієнтації став усеукраїнський call-центр «Дарниці», відкритий на початку війни.

Незалежність країни, її національна безпека складаються з багатьох чинників, серед яких є й фармацевтична незалежність. І українське фармацевтичне виробництво здатне гарантувати її, забезпечуючи як армію, так і цивільних значною частиною необхідних ліків. Уже сьогодні українські підприємства, за даними дослідницької компанії Proxima Research, займають більшість ринку в споживанні (65%). Два з трьох лідерів ринку – саме українські компанії. Наявні виробничі й наукові потужності, а також кваліфіковані кадри дозволяють швидкими темпами розширювати номенклатуру ліків у рамках державно-приватного партнерства та державних замовлень, що зміцнить стійкість системи охорони здоров'я в умовах катаклізмів і примх навколишнього світу. Щорічно «Дарниця» інвестує в розвиток близько 10% доходу, переважно, це капітальні інвестиції, диджиталізація та розробка нових препаратів. За останні 5 років компанія інвестувала близько UAH 730 млн у створення нових лікарських засобів. Протягом цього часу ми вивели на ринок 63 нових бренди, що закріпило наші лідерські позиції у вітчизняній фармацевтичній галузі. На аптечних полицях у 2021 р. кожна сьома упаковка лікарських засобів була представлена продуктами компанії «Дарниця»*.

Завдяки цифровій трансформації та оптимізації бізнес-процесів компанії вдалося прискорити запуск нових лікарських засобів із 30 до 18 міс. Саме тому в 2021 р. «Дарниця» вивела на ринок 22 нових лікарських препарати, тоді як у 2020 р. (для порівняння) – лише 10. Незважаючи на широкомасштабну війну, за три квартали 2022 р. фармацевтична компанія «Дарниця» випустила 15 нових лікарських препаратів. Це знеболювальні, протиревматичні та

антигіпертензивні засоби, муколітики, а також препарат для профілактики захворювань щитовидної залози під час ядерно-технічних аварій.

Наразі компанія повністю виконуємо план із розробки нових лікарських засобів, встановлений на 2022 р. До кінця року плануємо запустити у продаж ще чотири нові препарати. «Дарниця» приділяє увагу стратегічним викликам, що постають перед країною. Так, у співробітництві із МОЗ та РНБО України у квітні цього року ми зареєстрували препарат «Калій Йодид-125-Дарниця»**, призначений для захисту населення від радіації, який було запущено у виробництво у максимально швидкі терміни. З першої виготовленої партії ми передали на потреби МОЗ 6,5 млн доз цього препарату безкоштовно. Окрім цього, вже починаючи з травня він наявний в аптеках країни. На сьогодні ми виготовили понад 12 млн доз «Калій Йодид-125-Дарниця».

Компанія має достатні виробничі потужності, щоб повністю забезпечити потребу країни в цьому лікарському засобі. Ми можемо виготовляти більш ніж 100 млн таблеток щомісяця. Утім, слід розуміти, що споживання «Калій Йодид-125-Дарниця» не за показаннями може мати негативні наслідки. Його варто приймати тільки після офіційного сповіщення влади чи ДСНС про радіаційну загрозу.

Під час війни ми отримали ліцензію на виробництво протиковідних ліків Pfizer та мРНК-вакцини в межах програми BOOЗ. За цими напрямками працюватимемо на ринках, що розвиваються.

Нашими пріоритетами є збільшення можливостей, нових технологій і розвиток української фарми. У серпні разом із фахівцями компанії Gradus Research ми провели дослідження***, результати якого підтверджують наше припущення про важливість розширення продуктового портфеля в напрямку ментального здоров'я. Адже 57% українців повідомили, що протягом останніх 6 міс пережили певну травматичну подію, яка стосувалася них самих та їхніх близьких. При цьому лише 13% зверталися по допомогу до професіоналів.

Такий стан справ також потребує активізації загальноосвітньої роботи серед населення, оскільки надання вчасної професійної допомоги знижує ризик

хронізації та/або прогресування хвороби. Тож ми працюємо також у напрямі навчання лікарів і створили інформаційну платформу**** для лікарів та пацієнтів. «Дарниця» вже експортує свою продукцію до 14 країн світу і має понад 400 реєстрацій лікарських засобів за кордоном, зокрема в країнах Європи та Азії. Ми зацікавлені у збільшенні об'ємів експорту і активно розвиваємо нові географічні напрямки. Окрім виходу на ринок Австралії в цьому році, ми активно розвиваємо напрямок регіону MENA, зокрема плануємо збільшити об'єми експорту до Іраку та Ємену. У середньостроковій перспективі плануємо вихід на ринки країн Південно-Східної Азії, де ми ще не присутні, таких як Малайзія і Сингапур. Також у фокусі розширення географії експорту в країнах ЄС – вихід на ринки Болгарії, Латвії, Хорватії та Естонії. І новий пріоритетний для нас ринок – країни Африки. Ці регіони ми виділили, зважаючи на відповідні економічні, продуктові, регуляторні та медичні чинники.

До речі, бізнес «Дарниці» відповідає світовим вимогам щодо комплаєнтності, у нас запроваджено «Кодекс ділової поведінки та етики», «Політику управління конфліктом інтересів» і «Кодекс ділової поведінки контрагента Дарниці», тож ми цілком готові до вимог міжнародних партнерів. Також компанія активно надає гуманітарну допомогу. Починаючи з 24 лютого, станом на середину грудня, «Дарниця» безкоштовно передала МОЗ, медичним установам та волонтерським організаціям більш ніж 2,2 млн упаковок лікарських засобів. Ліки «Дарниці» загальною вартістю понад 200 млн грн отримали більш як 200 організацій. За власний кошт компанія ввезла до країни 10 тис. упаковок гемостатика Celox і безкоштовно передала їх до шпиталів.

Війна змінює людей та їхні погляди на світ. Відображення цього бачимо й у комунікації брендів. Нині вони торкаються суспільно важливих тем у своїх кампаніях й виводять креатив на новий рівень. Основа комунікації — турбота про інших, любов до України, вдячність ЗСУ, волонтерам та компаніям, які перетворилися на бізнес-фронт. Це допомагає зміцнити зв'язок зі споживачами й вербалізувати спільні переживання.

Чому важливо залишатися у контексті, як комунікувати з аудиторією, які зміни відбулися на рекламному ринку — з'ясуємо на прикладі кейсів фармацевтичної компанії «Дарниця», розробленої комунікаційною агенцією Postmen.

Трішки контексту. Що відбувається на ринку реклами?

Розуміння аудиторії та контексту

За рік повномасштабної війни настрої українців суттєво змінилися. Війна торкається основних цінностей та підриває почуття безпеки. Брендам слід це враховувати, оскільки зараз це головне. Бізнеси, які інерційно продовжують «гратися у воєнні ігри», або міжнародні компанії, які не відчують реальності, — постійно потрапляють в скандали.

Турбулентність на ринку

Велика частка українців виїхала за кордон. Люди намагаються адаптуватися до нової реальності, але багато в чому залежать від минулого. Це велика зміна на ринку, яка дає українським брендам можливість рухатися за українцями на західний ринок. З іншого боку, внутрішній ринок зменшується через зниження кількості споживачів та грошей.

Виклики для економіки

Ситуація зі споживачами виглядає так: з одного боку, українські бренди мають можливість розширити свою присутність за кордоном та на нових ринках, де знаходяться українці. З іншого боку, внутрішній ринок стикається зі зменшенням кількості споживачів і грошей та економічними викликами, такими як інфляція та зниження реальних доходів.

Ці зміни вимагають від брендів та комунікаційників глибокого розуміння ситуації, більшої адаптації та здатності до переосмислення своїх стратегій, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно комунікувати зі своєю аудиторією.

Удар по традиційних медіа

Зміни в медіасередовищі в Україні стали значними:

єдиний марафон призвів до зменшення конкуренції між телеканалами та зробив телевізійний продукт одноманітним;

стрімінгове телебачення, YouTube та інші платформи стали альтернативою традиційному телебаченню для розважального контенту;

Facebook програв Telegram, TikTok та YouTube, які стали потужними каналами для рекламодавців;

реklamний ринок в медіа впав приблизно в 6-7 разів. Це сильно вплинуло на медійні агенції.

У зв'язку з цими змінами, рекламні агенції та бренди почали активніше освоювати нові майданчики та приділяти увагу загальному контексту.

Як не зашкваритися?

На противагу корпоративності, аудиторія вимагає від брендів людяності та емпатії. Люди очікують, що компанії будуть жити в унісон з країною. У 2022 році Україна стала брендом. Зростання нашої суб'єктності дозволяє світові сприймати Україну по-новому. Це момент, коли бренди та Україна можуть розказати свої історії. Водночас зросли й ризики.

Головна причина провалу в комунікації — недостатня увага до дослідження ідей на ризики. Часто ігноруються менш масові, але чутливі до певних тем аудиторії.

Відповідальне ставлення до комунікації дуже важливе, оскільки вона може працювати як на користь, так і проти нас.

Для забезпечення успішної комунікації й запобігання «зашкварів» важливі, зокрема, такі аспекти:

розробка чіткої та зрозумілої стратегії комунікації допоможе уникнути непорозумінь і спростить процес спілкування з аудиторією;

відкритість та прозорість підвищить довіру до бренду й зміцнить позицію на ринку;

важливо враховувати емоції та переживання аудиторії, особливо у часи кризи або наболілих соціальних питань. Емпатія допоможе створити глибокий зв'язок з клієнтами та підвищити їхню лояльність;

готовність швидко реагувати на зміни в ситуації та адаптуватися до нових викликів допоможе залишатися конкурентоспроможним і відповідати потребам аудиторії;

регулярний аналіз результатів комунікаційної стратегії виявить можливі проблеми, щоб удосконалити підхід. Відстежуйте відгуки аудиторії та враховуйте їхні думки та побажання.

Практика. Досліджуємо кейс «Дарниці»

Комунікаційна кампанія української фармацевтичної компанії «Дарниця» — зразковий кейс. «Дарниця — це наше» поєднує в собі актуальні суспільні теми й при цьому базується на реальних аргументах. До війни в основі позиціонування «Дарниці» лежав меседж про “досвід і довіру в 16 країнах світу”. Але війна все змінила. Усе наше стало ознакою сильного та надійного. Тому замість того щоб порівнювати себе із закордонним, компанія будує своє позиціонування на інсайті: «Українське = надійне, якісне, ефективне».

Як змінилася «Дарниця».

«Дарниця» вперше представила корпоративну іміджеву кампанію. Оновили зокрема й візуальну ідентичність. Логотип залишився таким же, але додався слоган — «Це наше». Він став основою кампанії та брендингу. «Дарниця» прагне підкреслити значення та важливість бренду для України та її населення.



Рис 2.2 Оновлений візуальна ідентичність компанії «Дарниця»

Нове позиціонування спрямоване на підтримку української економіки та споживачів. «Дарниця» прагне показати потужність бізнесу і конкурентоздатність на рівні з найкращими світовими брендами. Кампанія

«Дарниця — це наше» має на меті зміцнення довіри до українських ліків, адже якість наших продуктів відповідає світовим стандартам.

1. Щодо тез, які формують образ:

«Дарниця» — це понад 90 років успішної роботи.

З 1998 року «Дарниця» — лідер ринку за кількістю проданих упаковок.

Згідно з результатами 2022 року, кожна шоста упаковка лікарського засобу, продана в аптечних мережах, — виробництва «Дарниці».

Експорт продукції відбувається в 15 країн світу.

Виробництво відповідає найвищим світовим стандартам (GMP-сертифікат).

Компанія не зупиняла діяльність навіть у перші дні повномасштабного вторгнення. Це вимагало серйозних зусиль від команди — менеджерів, управлінців та працівників. Уже в квітні вдалося вийти на передвоєнні обсяги виробництва.

Кампанія має на меті забезпечити тривале позитивне сприйняття бренду, підкреслюючи його значення для України та її громадян.

2. Перемогти синдром «меншовартості»

Раніше люди часто говорили про іноземні ліки та їхні українські аналоги, але тепер бачать ситуацію навпаки. Якість, надійність та відповідність усім міжнародним стандартам — унікальна торгова пропозиція «Дарниці».

3. Реалізація інсайту про потужність українського

Брендуванні фірмових вантажних автомобілів. «Дарниця розмістила повідомлення на транспортних засобах, віддавши шану містам-героям — населеним пунктам, які протистояли російському агресору.

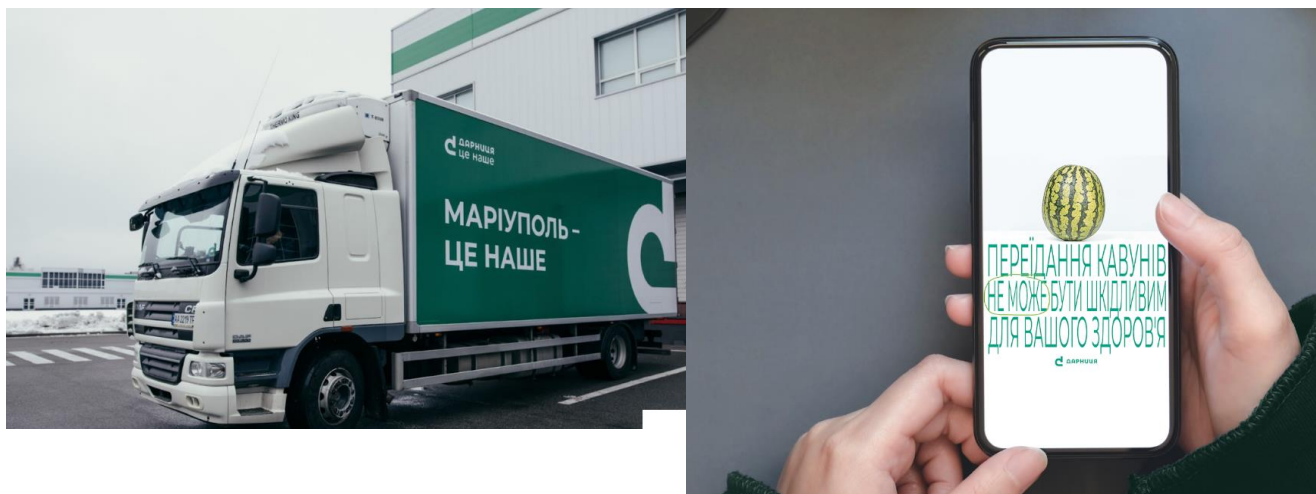


Рис 2.3. Приклад брендування відповідно до змін стратегічних комунікацій ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Також у соціальних мережах: публікації-ситуативи про деокуповані міста (підтримка населення й захисників, передача гуманітарної допомоги та ліків). Адже небайдужість — це наше.

4. Зміни відбуваються зсередини

Досвід, який вона здобула протягом 90 років ведення успішного бізнесу, довіра споживачів 15 країн світу та випробування повномасштабної війни — дозволяють «Дарниці» називатися загартованою компанією. А лейтмотив відтворений у комунікаціях.

5. Загартованість — це наше

Сила бренду дійсно починається зсередини, оскільки важливо мати історію, яка резонує з компанією та командою. «Дарниця» вистояла, витримала, піклувалася про здоров'я українців у тилу та залишилася з українцями за кордоном. Війна зробила нас сильнішими, аналогічно сталі, яка стає міцнішою після гартування, обпалення та охолодження.

«Загартованість» — складова комунікаційної платформи «Дарниця — це наше». Компанія показала свою ефективність, як на передовій — дарницькі препарати залишаються серед найбільш популярних, так і в тилу — препарати бренду зберігають свої лідерські позиції. У 2021 році кожна сьома продана

упаковка належала «Дарниці», а в 2022-му — кожна шоста. Довіра споживачів — результат стійкості та сили бренду у важкий період для країни та народу.

6. Вдячність тим, хто поза кадром

Postmen та «Дарниця» вирішили показати загартованість у зовнішній комунікації через визнання та повагу. Фотопроект у київському метрополітені зображає людей, які часто залишаються за кадром, але працюють заради спільної перемоги України як на передовій, так і в тилу. Вони втілюють поняття «загартованості» у своїй щоденній роботі та самопожертві.

«Дарниця» підкреслює внутрішню силу та стійкість людей, які працюють на благо суспільства, зокрема й у галузі охорони здоров'я.

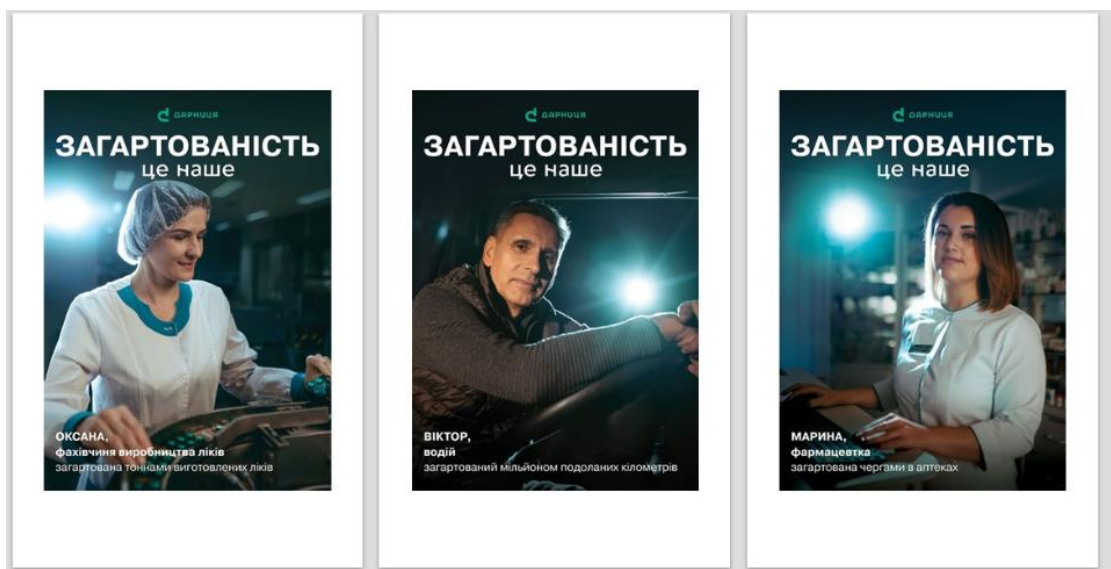


Рис.2.4 Приклад метролайтів відповідно до стратегії зовнішньої комунікації ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Серія метролайтів на станціях київського метро. Метролайти з фотографіями реальних людей різних професій — хірург, водій, фармацевтка тощо — тих, хто часто залишається за кадром, але підтримує українців під час повномасштабної війни, — з меседжем «Загартованість — це наше».

7. Маніфест про жінок

«Дарниця» віддає шану всім жінкам, які сьогодні лікують, волонтерять, воюють, виховують, навчають, годують. Вони не скаржаться на втому, не

піддаються зневірі та страху. Героїням нашого часу, які своїми щоденними вчинками доводять: загартованість — це наше.

Компанія прагнула показати фрагменти робочого життя реальних жінок — лікарки, волонтерки та військової — що виборюють майбутнє України кожна на своєму фронті. Це дає відчуття чесності та щирості. Загартований відеоряд доповнили пронизливі поетичні рядки Людмили Горової, яка написала вірш спеціально для проєкту.

https://www.youtube.com/watch?v=qBPx6e3u7rs&t=59s&ab_channel=%D0%91%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%B6

8. «Бережіть себе»

Від початку повномасштабного вторгнення великі українські бренди стали на підтримку країни та людей. «Дарниця» взяла на себе органічну для бренду роль з архетипом жінки-берегині — турботу.

«Бережіть себе» — це прояв турботи про українців. Компанія звернулася не тільки до споживачів, а й до бізнесів, що підтримували своєю роботою людей. «Нова Пошта», Rozetka, «Укрзалізниця» та інші бренди, які проявили найбільшу небайдужість в умовах війни.



Рис 2.5. Приклад зовнішньої реклами відповідно до комунікаційної стратегії ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Бренд звертається до потенційних споживачів через білборди, радіо, диджитал-екрани в аптеках, метро та інтерсіті.

9. Достукатися до всіх

«Дарниця» прагне досягти різних аудиторій. Широке коло українців вважається потенційними споживачами бренду. Тому вирішили не обмежуватись одним каналом. Рекламу компанії можна побачити на вулиці, в метро та інтерсіті, в аптеках, у соцмережах, на YouTube та по телебаченню, а також почути по радіо.

Наразі охоплення на частоті 1+ аудиторії 25–55 років (у містах 50+) складає 93% в комунікації «Бережіть себе». 85% — охоплення аудиторії 25–44 роки (у містах 50+) — відеоформат, та 17% киян віком 18+, які побачили кампанію «Дарниці» на метролайтах у комунікації «Загартованість — це наше».

Показник довіри до продукції та бренду «Дарниці» буде вимірюватися після кожного флайту кампанії. Команда запровадила регулярний Brand health monitoring та очікує на перші результати.

Brand health monitoring після першого флайту показує, що «Дарниця» перша за awareness (47% — top of mind, 62% без підказки, 93% з підказкою) та за consideration (90% — розглядають до покупки) на фармринку. Також у компанії найвищий серед фармвиробників NPS (індекс лояльності), що складає 26%.

Щодо внутрішніх комунікацій, то з посиленням на прес-службу компанії. Фармацевтична компанія "Дарниця" запровадила корпоративну соціальну мережу Workplace для своїх співробітників. Цей інструмент, розроблений Facebook, покликаний долучити до інформаційного обміну всередині компанії кожного працівника та покращити комунікацію керівництва з підлеглими.

Коли йдеться про майбутнє на робочих місцях, тема digital workplace завжди знаходиться в центрі уваги. Що включає це поняття, чому [75%](#) компаній у всьому світі активно збільшують інвестиції у розвиток цифрового робочого

місця і які технологічні рішення здатні покращити ваші бізнес-процеси в умовах гібридної роботи – розповідаємо у цьому матеріалі.

Що таке digital workplace?

Це віртуальна форма традиційного офісного середовища, що включає технології для ефективної роботи та взаємодії співробітників. Впровадження компонентів цифрового робочого місця дозволяє компаніям пришвидшити робочий процес та зробити його більш гнучким. Особливо коли йдеться про формат гібридної роботи.

Термін digital workplace був введений у 2009 році генеральним директором Digital Workplace Group Полом Міллером. Він використав це поняття, щоб описати екосистему технологій робочого місця, що почала стрімко розширюватися.

Еволюція digital workplace

Процес диджиталізації робочого місця, на всьому його шляху, стимулювався змінами в 3-х основних напрямках: технології, дані та люди.

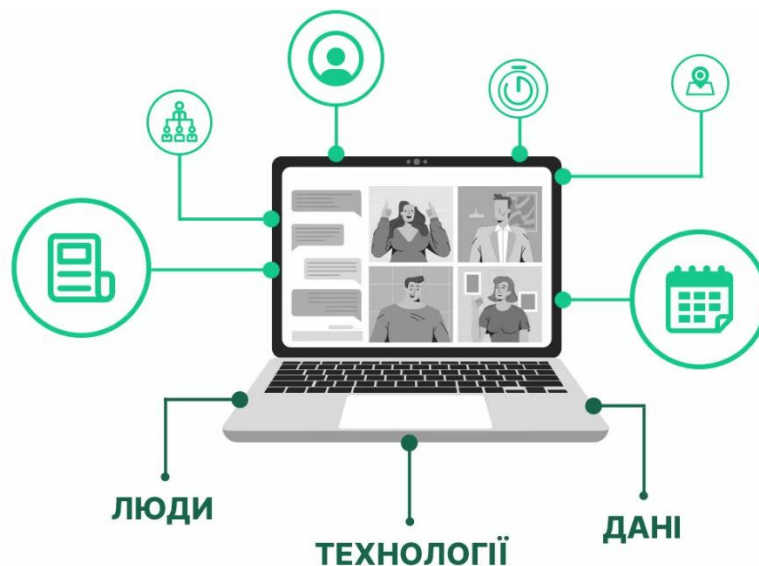


Рис 2.6. Схема процесу диджиталізації робочого місця

Технології.

Протягом останніх десятиліть нові технології розвивалися надшвидкими темпами, створюючи практично безмежні можливості для робочих процесів. Поява інтернету з суміжними йому інструментами, а пізніше й вимушений

перехід до дистанційної роботи, докорінно змінили уявлення про роботу. З'ясувалося, що офіс – це лише фізичний простір. Все решта можна перенести в онлайн.

Дані.

Кількість даних, що стали доступні нам внаслідок використання людством нових технологій – від мобільних телефонів до алгоритмів штучного інтелекту – змінила робочий підхід. Робоче місце сьогодні потребує нових та швидких способів для аналізу та використання цієї інформації.

Люди.

Цифрове робоче місце також стимулюється мінливими потребами та новими цінностями молоді та перспективної робочої сили. У той час як бумери розділили роботу та домашнє життя, пізніші покоління прагнуть більшої гнучкості в робочих процесах, що призводить до впровадження гібридних моделей праці.

Крім того, стимулом для переходу до дистанційної роботи та пришвидшеного розвитку digital workplace стали зовнішні фактори, як-от пандемія та тренд у напрямі фриланс, що дав можливість наймати людей у всьому світі.

1. Елементи digital workplace.

Стратегія цифрового робочого місця передбачає використання технологій та інструментів, що створюють зручні умови для взаємодії співробітників де б вони не були та сприяють досягненню бізнес-цілей. Серед таких:

Комунікаційні інструменти.

Системи керування та зберігання корпоративних знань

Платформи для співпраці та соціальної взаємодії співробітників

Хмарні сервіси для спільного використання та зберігання документів:

Архіви документації

Мобільний доступ

Цифрова трансформація повинна відбуватися залежно від вимог окремої організації та фокусуватися на загальному досвіді співробітників. Рішення

цифрового робочого місця повинні спростити комунікацію та співпрацю, забезпечивши співробітникам централізований доступ до даних та інструментів виконання бізнес-функцій, незалежно від місця, локації, пристрою чи часу.

2. Переваги digital workplace

2.1 Покращення співпраці та комунікації

Програми цифрового робочого місця полегшують як горизонтальну комунікацію між співробітниками, так і вертикальну з керівництвом. Це сприяє виникненню ідей, які інакше не були б почуті. Диджитальні інструменти взаємодії також дозволяють отримати швидкий фідбек, що позитивно впливає на темпи виконання завдань.

2.2. Підвищення продуктивності

Наявність структурованої корпоративної інформації в хмарі дозволяє співробітникам швидко отримати доступ до необхідних даних, файлів та інструкцій, заощаджуючи час для виконання інших робочих обов'язків. А зрозумілі інструменти для простих ІТ-запитів, на кшталт скидання пароля чи отримання прав доступу, звільняють технічний відділ для більш продуктивних завдань.

2.3. Лояльність співробітників

Співробітники з більш гнучким робочим середовищем = лояльні співробітники. Наявність цифрових інструментів та можливість виконувати роботу з будь-якого місця сприяє також й залученню молодих талантів.

2.4 Зменшення витрат

Цифрові робочі місця, пов'язані з віддаленою роботою, зміщують вектор витрат в бік технологій та SaaS-передплат. Це дозволить зменшити витрати на розширення офісних приміщень та суміжні офлайн-інструменти в разі збільшення штату.

2.5 Побудова корпоративної культури

Завдяки інструментам корпоративної соціальної мережі в концепті digital workplace, зв'язок між працівниками, незалежно від посади, стає міцнішим.

Відчуття причетності кожного в компанії зменшує плинність кадрів, а задоволені співробітники стають амбасадорами вашого [HR-бренду](#).

3. Корпоративний портал як основа digital workplace

Як ви вже зрозуміли, віртуальне робоче місце – це сукупність усіх цифрових інструментів вашої компанії. Стратегія digital workplace полягає в поступовому їхньому розширенні та систематизації. Сьогодні існують digital workplace рішення, що здатні об'єднати більшість інструментів віртуального робочого місця в єдину платформу та забезпечити їхнє подальше масштабування. Яскравим прикладом такого рішення є корпоративний портал. На прикладі [SmartPoint Intranet](#) пропонуємо детально познайомитися з можливостями віртуального середовища:

- 4. Кожен співробітник має персональний кабінет, в якому:
- інформація про виплати та кількість днів відпустки
- доступ до корпоративної бази знань
- корпоративний та особистий календар

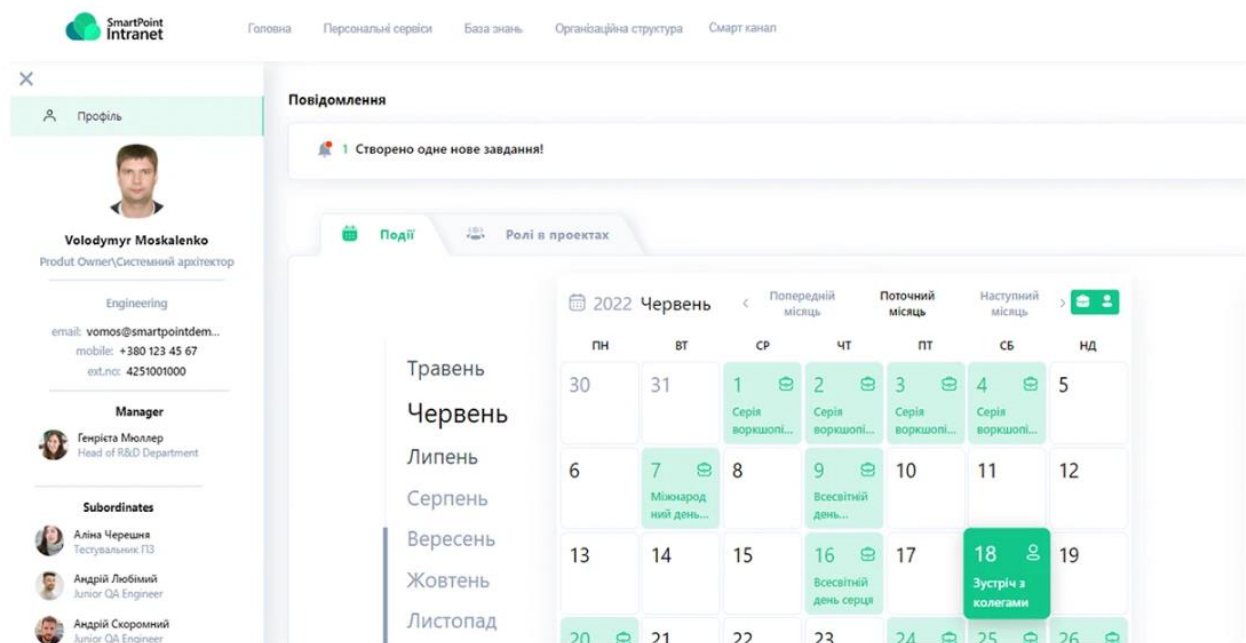


Рис 2.7. Приклад персонального кабінету digital workplace

- 2. Персональні сервіси співробітника з доступом до:
- Операційних завдань
- Статусів заявок, що ним оформлені

Статусів завдань, що призначені на нього

Наявні інструменти дозволяють самостійно оформити day-off, запит в канцелярію та заявку на отримання доступу чи зміну пароля.

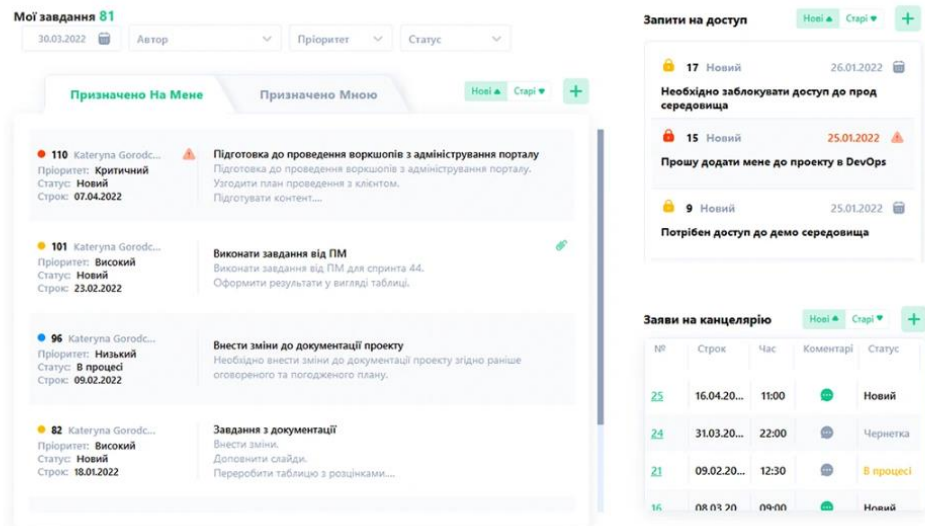


Рис 2.8 Приклад внутрішньої комунікації digital workplace

3. Структура компанії та пошук контактів, доступ до організаційної структури, довідник співробітників, мапи офісів.

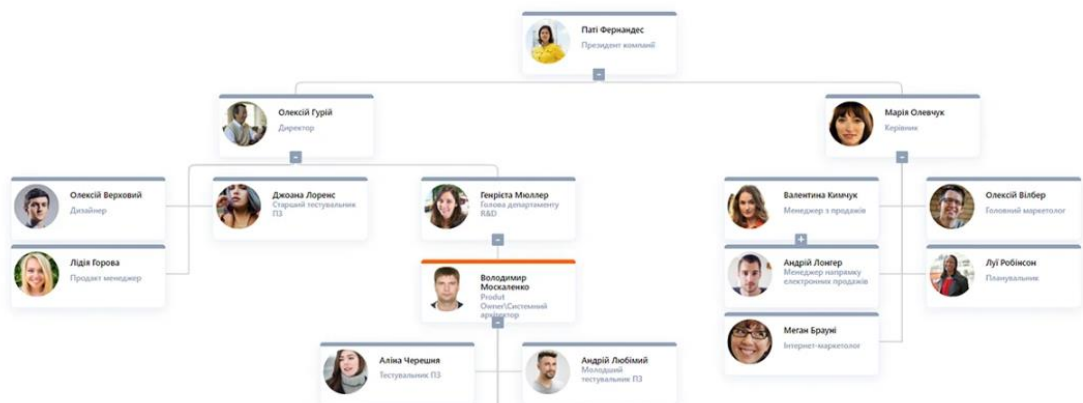


Рис.2. 9 Приклад комлексної організаційної структури digital workplace

4. Інструменти корпоративної взаємодії, серед яких:

корпоративна стрічка новин

календар подій

фото- та відеогалерея

5. Спільна робота в межах команд

сумісна робота над файлами

можливість відстежити історію змін документів та надати безпечний доступ до них колегам з іншого департаменту

використання різних шаблонів структури сайту під потреби команди

6. Додаткові можливості

Якщо говорити про інтеграції між сервісами та загальну екосистему в межах digital workplace, то SmartPoint Intranet може бути вбудований в Microsoft Teams. Це дозволяє створити цифровий та комунікаційний простір у єдиному вікні.

Крім того, рішення доповнюється чатботом, в якому можна перевіряти свої поточні таски та моніторити актуальні новини за обраними категоріями. Чатбот доступний у Teams та Telegram.

Як digital workplace покращує досвід співробітників?

Стратегія цифрового робочого місця допомагає організаціям будувати глибші стосунки в межах компанії та зміцнювати корпоративну культуру. Гнучкість роботи, що забезпечується технологічними інструментами, конвертується в продуктивність та лояльність співробітників.

“ Як показує практика, інструменти співпраці та комунікації у цифровому середовищі покращують відносини всередині окремих команд та в ієрархії “співробітники – керівництво”. Знаючи, що їх почують, люди з більшим ентузіазмом діляться новими ідеями. А можливість завжди бути в курсі корпоративного життя компанії сприяє залученості співробітників та зміцненню корпоративної культури.

<https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/open-space-chi-digital-workplace-yak-virtualne-roboche-mistse-prijshlo-na-zaminu-ofisnomu/>

До мережі протягом місяця приєдналося майже 95% персоналу. Про це повідомили у прес-службі фармвиробника.

"Частина стратегії фармацевтичної компанії "Дарниця" - розвивати корпоративну культуру шляхом впровадження сучасних засобів комунікації. Важливо будувати внутрішні комунікації з позиції діалогу, коли кожен має

право голосу та відчуває свою причетність до спільної мети", - наголошують у компанії.

Головною метою запровадження корпоративної соцмережі в "Дарниці" називають залучення до комунікації в реальному часі всього персоналу компанії, незалежно від етапу виробництва та дистриб'юції ліків. Частина співробітників - люди, що працюють в лабораторіях, на складах або водіями - здебільшого не користуються навіть електронною поштою і спілкуються з вузьким колом колег. Мережа на основі інтерфейсу Facebook дає можливість кожному працівнику брати участь в спільних обговореннях або онлайн-заходах, а також максимально оперативно дізнаватися робочу інформацію.

"Впровадження такого сучасного засобу комунікації як Workplace для нас природний та свідомий вибір на шляху трансформації, готовності до майбутнього і забезпечення подальшого зростання "Дарниці", - підкреслила директорка з управління персоналом компанії Олена Соколова. - Можливість відкритого діалогу між топ-керівництвом та співробітниками, обмін ідеями та новинами, можливість знайти однодумців або друзів за інтересами - все це якісно змінює контекст, у якому працюємо, на краще".

Співробітники "Дарниці" вже оцінили нововведення: кількість активних користувачів сягає 97%. За місяць вони залишили більше тисячі дописів та коментарів.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Лідерські позиції на ринку	Стабільне зростання	Стійкий фінансовий стан	Інноваційність	Професійна команда	Недостатньо швидке розширення асортименту	Зростання витрат виробництва	Зростання транспортних витрат	Можливості
Загрози	Розробка нових препаратів	Розширення асортименту	Залучення іноземних інвестицій	Зростання конкуренції	Погіршення фінансового стану покупців	Зменшення попиту на дорогі препарати				

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ «ДАРНИЦЯ»

3.1. Застосування інструменту «Newsjacking» для пізнаваності бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Newsjacking — це термін, який ввів Девід Мірман Скотт у своїй книзі «Newsjacking». За словами Скотта, Newsjacking — це процес додавання ваших думок і думок до екстремальних новин. Він використовує актуальні теми новин, щоб привернути увагу.

Вивчення популярних тем привертає більше уваги до вашого бізнесу. Newsjacking підвищує SEO, надаючи вам більше ключових слів і фраз для рейтингу. Тримаючи руку на пульсі, ви привертаєте увагу ширшої аудиторії.

Отже, в чому полягає сутність джекінг новин? Це надзвичайно ефективний інструмент для вставлення свого імені або назви бренду в розмови, які є популярними в новинах. Коротше кажучи, ньюзджекінг — це мистецтво та наука пов'язувати актуальні теми та події, що відбуваються в новинах, із вашим брендом. Ця тактика може бути неймовірно корисною для залучення медіа та збільшення аудиторії. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Що означає Newsjacking?

Newsjacking — це термін, який десятиліттями використовується в маркетингу та зв'язках з громадськістю. Насправді цей термін ввів Девід Мірман Скотт, експерт із використання цього пристрою для отримання зароблених медіа. Вставивши своє ім'я чи бренд у важливу новину, ви можете створити згадки в ЗМІ, залучення в соціальних мережах і перегляди веб-сайтів.

Які переваги Newsjacking для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»?

Метою більшості PR-зусиль є підвищення поінформованості про бренд. Newsjacking досягає цього трьома способами.

Новини ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» можуть збільшити охоплення аудиторії та залучення. Вибір стратегії злодійства новин дозволяє вставити своє ім'я чи бренд в історію, яка вже привернула увагу громадськості. Для лідерів думок, пропонуючи свій досвід репортерам, які висвітлюють питання, ви зможете використовувати новини та представляти вас як експерта.

Новини підвищують авторитет і довіру до бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Newsjacking дозволяє позиціонувати бренд ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як авторитет чи лідер думок з певної теми. Надаючи цінну інформацію або коментарі до екстрених новин або актуальної теми, ви можете затвердити свій бренд як експерта у своїй галузі. Це може допомогти вам завоювати довіру та довіру вашої цільової аудиторії.

Newsjacking збільшує присутність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» в Інтернеті. Нарешті, інформаційний ринок може допомогти ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» отримати висвітлення в ЗМІ та залучити соціальні мережі, розширивши ваш онлайн-слід. Коли ви пов'язуєте свій бренд або повідомлення з актуальною новиною чи актуальною темою, ви збільшуєте ймовірність того, що журналісти та особи, які впливають, визнають вас експертом. Це налаштує вас на майбутні медіа-можливості. Збільшуючи висвітлення в ЗМІ та залучаючи соціальні мережі, ви можете охопити ширшу аудиторію та збільшити впізнаваність свого бренду.

Що є прикладом Newsjacking?

Скажімо, фондовий ринок зробив те ж саме, що й фондовий ринок — він то вгору, то впадає. А тепер припустімо, що ви фінансовий експерт, який може пояснити, чому ринок так реагує. Ви навіть можете запропонувати прогноз того, що, на вашу думку, станеться в майбутньому. Це ідеальна можливість ловити новини. Наступним кроком є пошук медіа-джерел, яким потрібна ваша

експертиза. Щойно зв'язок встановлений і ваші коментарі опубліковані в Інтернеті, у друкованому вигляді чи за допомогою відео, ви захопили тему.

Чи етичний джекінг?

Одна річ, яку слід знати про інформаційні новини, це те, що вони не підходять для кожної історії чи тенденції. Ніхто не хоче бути звинуваченим у використанні поганих новин. Це можна розглядати як неетичну спробу заробити на жахливих інцидентах, таких як військові конфлікти, стихійні лиха чи насильство. Єдиним винятком є випадки, коли ви маєте важливе значення для розмови та можете надати експертні знання або запропонувати допомогу.

Ось кілька порад про те, як використовувати інформаційні агенції для підтримки взаємодії та потенційного розвитку бізнесу:

1. Будьте готові : перш ніж представити себе в засобах масової інформації як експерта у своїй галузі, переконайтеся, що ваші облікові дані в порядку. Це включає написання вашої біографії, оновлення веб-сайту та доступність знімка голови у високій роздільній здатності.

2. Знайте, що відбувається : слідкуйте за новинами, особливо новинами у вашій галузі. Слідкуйте за своєю темою в соціальних мережах і шукайте теми, які стосуються вашого досвіду.

3. Вибирайте обережно : як згадувалося раніше, не кожна історія в новинах підходить для перегляду новин. Уважно обміркуйте, які теми ви хочете охопити, і виберіть історії, які стосуються вашого бізнесу та досвіду.

4. Рухайтесь швидко : ні для кого не секрет, що цикл новин рухається швидко. Це означає, що ви також повинні діяти швидко та пропонувати коментарі чи контент протягом одного-двох днів після того, як виникла історія.

5. Подумайте про репортера : не надсилайте репортеру повідомлення про те, що ви або ваша компанія пропонуєте. Натомість подумайте про запитання, на які репортер намагається відповісти своїм читачам. Вам потрібно додати цінності, запропонувати рішення або надати точку зору, яка відрізняється від інших джерел репортера.

6. Залучайте свої медіа-канали : перегляд новин успішний, якщо вас цитують як джерело. Тепер повідомте своїй аудиторії, що третя сторона цінує ваш досвід, поділившись ним у всіх своїх соціальних мережах.

Новини є стратегічним компонентом рекламних кампаній. Це інструмент, який може збільшити вашу видимість. Це також може зацікавити вас і ваш продукт. Як і будь-який потужний інструмент, перехоплення новин найкраще використовувати продумано та досвідченими професіоналами, які мають контакти та досвід у ЗМІ. Щоб дізнатися, як ми можемо підвищити вашу видимість і допомогти вам стати експертом у своїй галузі в новинах, замовте безкоштовну консультацію в Forbes Books.

Термін співзвучний зі словом "хайджекінг", що означає піратське захоплення пасажирського літака. І не випадково: ньюджекери буквально підхоплюють гучні інфоприводи, обігруючи їх та використовуючи у рекламі продукту. Саме тому ньюджекінг має другу поширену назву - "піратство новин", яке дуже точно характеризує суть технології.

Така стратегія допомагає швидко та просто потрапити ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на радарі споживачів. Реклама, побудована навколо гучного інформаційного приводу привертає себе увагу і добре вируситься.

Так, дослідження показали, що пости, які обіграють хайпові події, одержують у 6 разів більше реакцій, ніж звичайні публікації.

У плані користі для бізнесу newsjacking це спосіб:

залучити нових потенційних клієнтів, які раніше не "торкалися" бренду та не цікавилися продуктом;

як «ловити хвилю» хайпа, пов'язаного з гостроактуальною подією у певній ніші, країні чи світі та отримати від нього користь для бізнесу? Розкажемо у сьогоднішній статті.

Отже, ньюджекінг – це привернення уваги до продукту чи продавця шляхом використання резонансних інфоприводів.

Етапи створення:

вибирається популярний та актуальний на даний момент новинний тренд;
 далі він обігрується із згадкою про бренд або продукт;
 у цьому фундаменті будується рекламна кампанія.
 підвищити клікабельність реклами;
 відрізнитися від конкурентів;
 підвищити активність у соцмережах;
 збільшити охоплення реклами з допомогою безкоштовного просування
 постів методом сарафанного радіо;
 якщо новина «вистрілить», то отримати значне зростання пошукового та
 реферального трафіку з пошукових систем та новинних агрегаторів;
 збільшити кількість природних посилань із зовнішніх джерел;
 побудувати необхідні асоціації;
 підвищити лояльність аудиторії та впізнаваність бренду.

І ще один неочевидний плюс для копірайту, SMM, контент-менеджера, маркетолога: генерувати креативні ідеї для публікацій, рекламних постів тощо. стає простіше.

І крайня перевага прийому: його інтеграція дешево обходиться бізнесу чи не вартує зовсім нічого. Головне – мати при собі людину, яка зможе постійно моніторити стрічку новин і пропускати її через “креативні легені”, генеруючи вдалі ідеї для ньюджекінгу.

Також для команди та рекламодавця важливо бути готовими до оперативної реакції: будь-який, навіть найрезонансніший інфопривід тримається на хвилі хайпа дуже недовго. Реагувати треба миттєво. Від команди потрібно швидко приготувати круту концепцію, а рекламодавцю – негайно виділити кошти на просування контенту, якщо це потрібно.

Особливості партизанського ньюджекінгу

Багато хто стверджує, що ньюджекінг – той самий партизанський маркетинг, його підвид. Так, у деяких випадках це так. Як і інші види партизанської реклами, newsjacking відрізняється такими "фішками":

Реклама може бути створена ситуативно, завдяки ідеям, які самі пливають до рук, а може й ретельно плануватись, але виглядати при цьому навмисне, як миттєвий порив натхнення.

Найкраще спрацьовує не просто обіграна ідея, але максимально креативно обіграна. Та, до якої раніше ніхто не здогадувався. Також найбільший відгук набувають гуморні публікації. Але при цьому важливо дотримуватися балансу між сатирою і толерантністю, щоб не опуститися до чорнушності.

Також для партизанського ньюсджекінгу характерна віральність, тобто. природне походження і живе поширення реклами. Креатив запускається у маси, а далі аудиторія сама транслює інформацію шляхом обговорень, сарафанного радіо.

Отже, що таке ньюсджекінг – це ситуативний контент, який має бути якісним, креативним, недорогим та максимально швидким у виробництві.

Проблеми використання newsjacking

Але так виходить далеко не у всіх. Більшість українських компаній найчастіше або зовсім не використовують ньюсджекінг або використовують його неправильно, в результаті підставляючи під удар свою репутацію.

Що може йти не так? Крім невиконання вимог, описаних вище (необхідність постійного моніторингу, креативне мислення, швидка реакція тощо):

1. Знайти резонансні приводи, які гармонійно перекликалися б з тематикою бізнесу, буває досить складно. Проте команда чи відповідальний креативник може спробувати обіграти будь-який інфопривід, не пов'язаний із конкретною нішою.
2. Якщо повідомлення не вийшло дотепним і веселим, користувач помічає навмисне піратство новин.
3. Можна ненароком образити почуття і погляди людей, які беруть участь у події, яка стала інфопрчиною.
4. Невдалий текст чи невдалий дизайн рекламного креативу.

5. Неправильний вибір аудиторії для показу чи інфоприводу для демонстрації певної аудиторії. Ті, хто побачить публікацію, мають її зрозуміти. Інакше, у найкращому разі, можна зіткнутися зі здивуванням аудиторії, у гіршому – злити бюджет на неефективні покази. Якщо ваша цільова аудиторія – люди старшого віку, а ви берете інфопривід, актуальний для покоління Z, та ще й упакуєте його так, що креатив «аж лізе з вух», – ЦА вас не зрозуміє і ціль рекламної кампанії не буде досягнута.

6. Відсутність реакції аудиторії на ньюджекінг – впливає із попереднього пункту.

7. Недоречна мова спілкування з аудиторією. Інфопривід не повинен суперечити інтересам потенційних клієнтів та руйнувати прийнятий у співтоваристві тон розмови.

Ще один ризик – невміння працювати із негативом. Спекуюючи на резонансних темах, компанія рано чи пізно зіткнеться із невдоволенням частини аудиторії. Якщо ви вирішили займатися піратством новин, рекомендуємо паралельно вчитися мистецтву роботи з негативом.

Ось приклади ньюджекінгу, на яких варто повчитися, як не треба робити.

Пам'ятаєте, ми писали про те, що можна своєю рекламою зачепити учасників події? Так ось компанія Sears, що управляє мережами роздрібною торгівлі, вирішила люб'язно запропонувати свою продукцію постраждалим в урагані Сенді. Суспільству реклама, м'яко, скажімо, не зайшла.

Є й аналогічні newsjacking приклади, і їх багато: один цинічніший за інший. Цей ось викликав великий скандал та суспільний осуд. Маски з принтом «3 Днем Перемоги» вважали двічі пробитим дном, оскільки компанія спекулювала і тему війни, і здоров'я.

Приклади вдалого ньюджекінгу

Вдалих і при цьому найпростіший приклад – рекламна кампанія Allo.ua, яка стартувала взимку 2021 року.

Неясно, чи креативники бренду подивилися прогноз погоди і відреагували миттєво, чи просто дуже пощастило, але старт рекламної кампанії припав на пік морозів і снігопадів, які в лютому накрили більшу частину України. А дієслово "вхурделило" стало практично новим жаргонізмом.

3.2. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Становлення й актуалізація соціального капіталу сьогодні відбуваються у вкрай мінливому суспільно-політичному та соціоекономічному середовищі з безліччю викликів для згуртованості у сформованих спільнотах і громадах. Традиційні цінності, з якими асоціюють просоціальну поведінку, нині нерідко переосмислюються та доповнюються. Надбанням сучасності стає високий темп організаційних і технологічних змін, а новою цінністю — відповідність цим змінам. Зазначене справедливо для українського і загальносвітового контексту, коли процеси соціальної капіталізації та формування громадянського суспільства потребують інноваційних рішень і нових інструментів — щоб залишатися в контексті безперервних швидких суспільних трансформацій й одночасно бути здатними протистояти тенденціям зростання аномії та соціального відторгнення.

Соціальний капітал як категорія та явище є об'єктом активних наукових пошуків у межах багатьох галузей знань з кінця XX століття. Вчені-соціологи одними з перших концептуалізували цей вид капітального активу, що засвідчено в наукових працях П. Бурдьє (P. Bourdieu), М. Грановеттера (M. Granovetter) [1], Дж. Коулмана (Dzh. Koulman) тощо. Піонерними економічними науковими роботами у напрямі дослідження специфіки соціальної капіталізації вирізнялися зарубіжні вчені-класики — О. Уїяльмсон (O. Uiiialmson), Дж. Б'юкенен (Dzh. Biukenen), Д. Норт (D. Nort) та інші.

В аспекті розвитку економічного знання про соціальний капітал необхідно згадати про значний доробок вітчизняних дослідників — В. Гейця (V. Heiets) [2], О. Грішнєвої (O. Hrishnova) [3], Н. Супрун (N. Suprun).

Проблеми трансформації соціального капіталу в умовах становлення інформаційно-мережевої економіки — у центрі уваги Л. Єлісєєвої (L. Yelisieieva) [4], Т. Заяць (T. Zaiats) [5] та ін. дослідників.

Попри ґрунтовний теоретичний аналіз соціального капіталу крізь призму економічних і соціологічних концепцій, недостатньо вивченими нині залишаються елементи інструментарію його розвитку в умовах нелінійності соціоекономічних процесів та певного скепсису щодо авторитетності усталених цінностей (наприклад, цінності держави та її законів як соціальних норм).

Нині особливо затребуваними виявляються гнучкі та креативні реакції на швидку зміну соціоекономічної кон'юнктури, тоді як соціальний капітал потребує відносно значного часового ресурсу для формування і прояву своїх властивостей. Ця суперечність не знаходить належної відповіді у наукових джерелах. Крім того, у нових обставинах безмежних комунікативних можливостей та цифровізації соціальної взаємодії науковці і практики схильні дещо ігнорувати значення інститутів громадянського суспільства як однієї з традиційних підойм соціального капіталу.

Мета дослідження — формування інноваційного інструментарію розвитку соціального капіталу в контексті потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

У підрозділі дипломної роботи визначено специфіку і доцільність використання ресурсних, комунікаційних, інфраструктурних інноваційних рішень з метою стимулювання нагромадження соціального капіталу за активного впливу персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Соціальний капітал — поняття багатогранне і неоднозначне. Урахування численних тлумачень дає підстави розуміти його передусім як специфічний стан соціальних відносин, який надає суспільству і кожній людині певні можливості розвитку, обумовлені інтенсивністю соціальних зв'язків [6].

Цей стан характеризується рівнем актуалізації низки суспільних цінностей, як-от: довіра, солідарність, повага до норм, до набутих зобов'язань, спільність світогляду учасників соціальної взаємодії, громадський активізм тощо. Тому соціальний капітал можна вважати поняттям і явищем, інтегральним відносно багатьох важливих цінностей.

Очевидно, що конструктивний вплив на його становлення здатний зміцнити аксіологічну основу функціонування суспільства. Серед інноваційних технологій цього впливу виокремлюємо ресурсні, інфраструктурні та комунікаційні. За їх активної імплементації громадські інститути постають провідним та обов'язковим учасником у коаліціях з іншими суб'єктами соціально-економічних відносин.

Новітньою ресурсною платформою розвитку соціального капіталу може виступати структура публічно-приватно-громадського партнерства (ППГП) як інноваційної форми співробітництва основних соціально-економічних інститутів. В Україні та світі складаються загальні передумови активізації розвитку ППГП. Вони пов'язані з необхідністю посилення соціальної спрямованості проєктів традиційного публічно-приватного партнерства (ППП) і в цьому ми вбачаємо перспективи розвитку ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Зі свого боку, еволюція ППП у соціалізаційному напрямі асоціюється, зокрема, із доцільним залученням до взаємодії державного і приватного секторів третього партнера, яким є інститути громадянського суспільства (рис. 1). Як відомо, класичне ППП — це довготривала, детально спланована та належним чином формалізована взаємодія між інститутами публічної

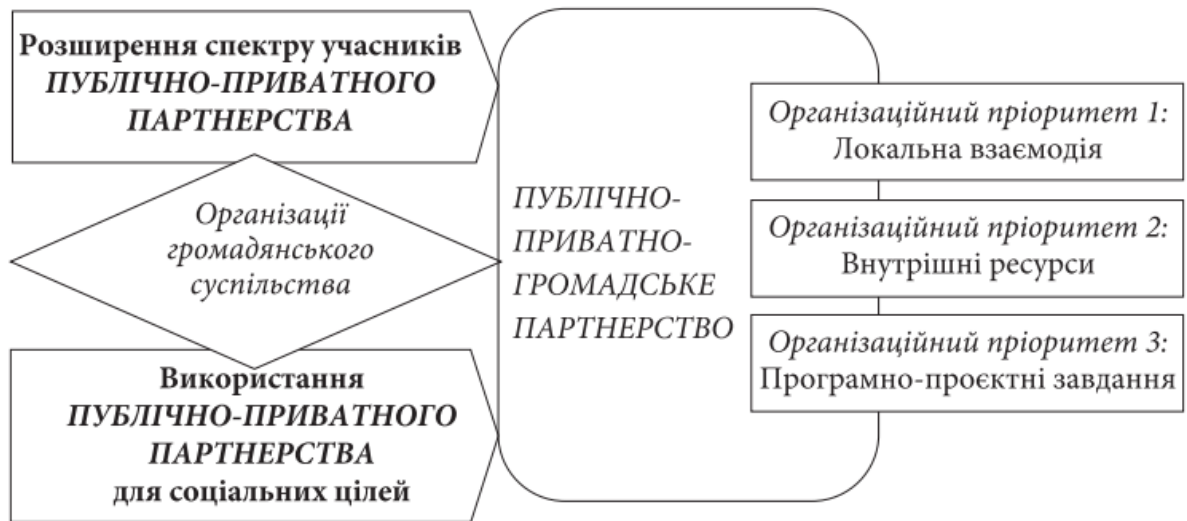


Рис. 3.1. Організаційні передумови розвитку ППП за участі ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» Джерело: розроблено автором.

влади та юридичними і фізичними особами поза державним і муніципальним сектором (як правило, приватним бізнесом). Деталізація змісту і завдань взаємодії досягається за допомогою проєктного підходу та втілюється у проєктах ППП. А її формалізація відбувається через контракти. Глобальною ціллю такої взаємодії позиціонують вирішення суспільно значущих питань. У світовій та українській практиці ППП вважають форматом взаємин між публічним і комерційним сектором, заснованим на ідеології комплементарного співробітництва, коли ресурси обох секторів об'єднуються, а ризики та обов'язки поділяються.

Тобто ППП постає організаційною технологією ресурсної мобілізації, яка безпрецедентним чином забезпечує реальне зближення суспільного та приватного економічних інтересів. У цьому зв'язку ППП відрізняється від інших видів економічної взаємодії публічного і комерційного секторів (передусім — від звичайної оренди державного чи комунального майна).

Характерна відмінність ППП полягає в пріоритетності задоволення саме суспільних потреб, але — за рахунок залучення і використання ресурсів приватного сектора. Використання ППП дає змогу розраховувати на оновлення матеріально-технічного стану об'єктів державної та комунальної власності,

оптимізацію суспільних фінансів, демократизацію публічного менеджменту тощо.

Загальновизнаними є два основні напрями практичного освоєння традиційного ППП:

- 1) створення, управління, технічна модернізація інфраструктурних об'єктів;
- 2) організація надання адміністративних і соціальних послуг [7].

Інколи окремо вказують ще й на екологічний напрям — проекти ППП, спрямовані на захист навколишнього середовища, але відмежовані від безпосередньо інфраструктурної проблематики чи проблематики публічних послуг (наприклад, екологічно орієнтовані наукові дослідження, тематичні екологічні інформаційні кампанії тощо). За нашим узагальненням, виокремлення соціальних цілей і врахування соціальних наслідків за кожним із зазначених напрямів формує ще один вектор ППП — власне соціально-економічний або економіко-гуманітарний (модернізація об'єктів соціальної інфраструктури, ефективне управління закладами соціальної сфери, поліпшення якості освітніх / медичних послуг, пропаганда здорового способу життя й екологічне виховання тощо). Необхідність і можливість такого виокремлення красномовно підтверджують авторитетні джерела [8, 9].

Водночас із закордонної практики відомо про необхідність модернізації ППП, що асоціюється з посиленням соціальної спрямованості його проектів. Зарубіжні фахівці визнають важливість використання ППП для соціальних цілей і пропонують залучати до взаємодії державних і приватних партнерів третіх учасників — організації громадянського суспільства.

Визнається доцільною зміна усталеної нині конфігурації учасників ППП (бізнес + публічна влада), умовно позначена як «3П» («public-private partnership»), на модерну конфігурацію вигляду «4П»: («public-private-people partnership» або «публічно-приватно-громадське партнерство»), що ґрунтується на повномасштабній участі громадських активістів у ППП [10].

Поступова модернізація ППП до публічно-приватно-громадського партнерства (ППГП) викликана, по-перше, спробою подолати поширене нехтування у процедурах планування та реалізації проєктів ППП «голосу» громадськості — безпосереднього бенефіціара цих проєктів. По-друге, воно зумовлене намаганням зміцнити інституційне середовище, де відбувається взаємодія між публічним і приватним секторами. Адже розвинуте і конструктивно налаштоване стосовно бізнесу та влади громадянське суспільство є запорукою прозорості й адресності відповідних партнерських зусиль.

Розділяючи позицію щодо необхідності трансформації ППП у ППГП, припускаємо, що використання потенціалу інституцій громадянського суспільства в Україні в структурі ППП:

- 1) надасть додаткові можливості громадського контролю і громадської експертизи законодавчо-нормативної бази реалізації ППП;
- 2) допоможе бізнесу і публічній владі ефективніше визначати соціальні потреби конкретних територій і громад під час реалізації проєктів ППП;
- 3) сприятиме налагодженню роботи з вивчення закордонного досвіду ППП у соціогуманітарній сфері — завдяки залученню інтелектуальних ресурсів і каналів комунікації громадського сектору.

Вважаємо за необхідне сформулювати організаційні пріоритети ППГП як новітньої ресурсної технології для розвитку соціального капіталу. Першим із них є цілеспрямована розбудова регіональних і місцевих форм ППГП. Науковцями-сучасниками відмічено, що політика розвитку, головним суб'єктом якої є центральний уряд, нині загально вичерпує себе, поступаючись місцем локальним учасникам, об'єднаним у партнерські коаліції, і місцевій соціальній проблематиці [11].

Відображенням цієї тенденції в Україні є, зокрема, започаткована у 2014 р. реформа децентралізації публічного управління, яка має на меті надання місцевим громадам значної частини повноважень і ресурсів, що були традиційно зосереджені на центральному управлінському рівні. В основі

зазначеної реформи — положення Європейської хартії місцевого самоврядування, а також апробовані у світі практичні кроки і політики у цій царині.

Нині доводиться рахуватись із особливим кризовим фінансово-економічним становищем країни. Тому нетривіальним завданням у національних масштабах стає оптимізація звичних і пошук нових способів залучення та використання наявних ресурсів — на противагу нагнітання фінансового тиску чи нарощуванню міжнародних запозичень. Це засвідчує другий пріоритет ППГП, а саме — переважну орієнтацію на вітчизняні (внутрішні) ресурси, сформовані і мобілізовані у суспільно консенсусний спосіб. Третім організаційним пріоритетом ППГП визначено програмно-проектні завдання: партнерські зусилля мають орієнтуватися здебільшого на цілі, процес і результат соціально-економічних перетворень (на їх планування, реалізацію, ресурсне забезпечення, оцінку соціального впливу тощо).

Для ППГП важливим є аспект результативності партнерських зусиль. На наш погляд, програмно-проектним ініціативам ППГП притаманні такі риси, як довгочасність і виражена тематична соціально-економічна орієнтація. Для повної реалізації соціальний капітал потребує відповідної інфраструктурної підтримки. Її вагомим елементом може стати мережа спеціально створених незалежних агенцій, уповноважених надавати усебічну (матеріально-технічну, консультаційну, кадрову, інформаційну) підтримку соціально активним громадським інституціям чи діячам.

Із роллю цих агенцій, на нашу думку, можуть ефективно впоратись так звані хаби соціальної активності або соціальні хаби, що становлять собою громадські центри та соціально-управлінські лабораторії, які володіють різноманітними ресурсами для організації співпраці активних громадян, надання імпульсу розвитку громадських ініціатив і соціальних інновацій у конкретній громаді.

Із закордонного досвіду відомо, що згадані організаційні утворення є різновидом креативних хабів — технічно підготовлених і відповідним чином

оснащених центрів для гнучкої з позиції управління, невимушеної та продуктивної взаємодії й діяльності творчих і підприємливих осіб (митців, винахідників, дизайнерів, науковців тощо). З різних причин ці люди відмовляються від монотонної офісної зайнятості, відчуваючи брак спілкування і кричущу шаблонність робочих процесів та завдань.

Відхід від традиційних офісних, ієрархічних, конвеєрно-лінійних моделей організації праці й актуалізація можливостей, які надають креативні хаби, нині набуває поширення з причин зростання масштабів інноваційної зайнятості й увиразнення її творчої компоненти та компоненти співпраці — на противагу субординації і контролю. Агенція European Creative Business Network у 2015 р. стала замовником міжнародного дослідження стану розвитку креативних хабів у 24 країнах Євросоюзу [12].

Результати дослідження виявили, що діяльність хабів набуває різноманітних організаційно-правових форм, як-от: громадська організація, класична бізнес-структура, урядова інституція тощо. Близько 40 % досліджених формувань задекларували саме громадське походження. Частина хабів перебувають у структурі університетських комплексів. Розмаїття форм організації й функціонування хабів ускладнює завдання вивчення потреб та підтримки діяльності цього сегмента міських просторів. Найбільшою проблемою тут визнається брак фінансування, однак керівники й ентузіасти креативних хабів налаштовані оптимістично, бо відчувають свою затребуваність у громадах.

Хаби намагаються реалізувати позитивні зміни в економіці та суспільстві через допомогу фрілансерам, розвиток місцевої креативної індустрії та різноманітних сервісів для громади. Серед користувачів або резидентів хабів виокремлюють громадських активістів і соціальних підприємців. Тому креативний хаб, який діє прицільно для підтримки і розвитку соціальних та громадських ініціатив, власне й позиціонується як соціальний хаб (хаб соціальної активності).

Організаційно такі хаби часто влаштовані як соціальні підприємства: вони здатні надавати конкурентні на ринку послуги широкому загалу заінтересованих осіб, проте отриманий прибуток скеровують на соціально значущі цілі (зокрема, на організацію безкоштовних для громади сервісів / можливостей розвитку). Ці можливості необов'язково стосуються соціального підприємництва, але є корисними для реалізації будь-яких соціальних і соціально-економічних ініціатив. В Україні створення креативних та соціальних хабів ще не стало масовою практикою. Водночас у велелюдних містах різних регіонів країни нині вже створено успішні прецеденти розгортання діяльності окремих інституцій подібного профілю, що активно впроваджують зарубіжний досвід та привертають увагу дослідників і практиків [13].

Так, на одному з ресурсів представництва Британської ради в Україні опубліковано серію інтерв'ю із засновниками креативних хабів із 6 міст України. Метою цього дослідницького проєкту стало отримання розуміння мотивів вітчизняних підприємців до заснування хабів [14]. З'ясувалося, що прагнення соціальних змін у громаді — вагомий чинник залучення активних і підприємливих людей до ініціативи створення та розвитку подібних організацій. Практика свідчить про можливість і доцільність використання соціальних хабів для підтримки громадських ініціатив та експертів, які ставлять за мету вирішення завдань соціоекономічного розвитку.

Реалізація описаної новації, на нашу думку, ґрунтується на освоєнні існуючими чи новими хабами напрямів, актуальних для кожної конкретної громади. Загальне бачення цього процесу передбачає розгортання діяльності принаймні у трьох таких напрямках — освітньому, соціально-трудовому та транс формаційно-цифровому [15].

Спираючись на досвід та сформовану спеціалізацію, типовий хаб соціальної активності може скерувати свою активність в одному чи декількох окреслених напрямках. Так, хаби, які згуртовують батьківську спільноту і фахівців шкільної справи, природно рухатимуть громадські новації за освітнім

напрямом. А організації, де сконцентровано теоретичні та практичні знання і відбувається професійне спілкування довкола тематики соціального підприємництва, ймовірно, готові найбільше розвивати соціально-трудовий напрям, вирішуючи завдання працевлаштування молоді, представників соціально вразливих верств населення тощо.

За спільних зусиль основних суб'єктів у громаді (громадськості, бізнесу та місцевої влади) можливе налагодження роботи комплексних структур — мультихабів, що інтегруватимуть усі або більшість важливих для громади напрямів соціально-економічного розвитку. Такі мультихаби доречно організовувати на основі хабів, що організаційно влаштовані як соціальні підприємства і декларують цілі підтримки соціального підприємництва. Перетворення їх на мультихаби передбачає розширення сфери діяльності за рахунок освітніх, трансформаційно-цифрових та інших релевантних для конкретної громади завдань.

Як видається, підприємницький формат — на противагу суто громадському чи муніципальному — краще сприятиме сталості, організаційній і фінансовій спроможності мультихабів. Цей формат пріоритезує чіткість та ефективність планування і виконання здійснювани активістами соціальних заходів, зобов'язує планувати та розглядати соціальні проєкти й ініціативи як самодостатні (незбиткові). Для розвитку мультихабів в Україні необхідно зміцнювати потенціал соціального підприємництва ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», а також посилювати організаційну спроможність громадських об'єднань, а для цього і наділі потрібно посилювати стратегію комунікаційної взаємодії із ключовими стейкхолдерами.

Українським важливим елементом інноваційного інструментарію розвитку соціального капіталу є комунікаційні технології. Належним чином налагоджена соціальна комунікація уможливорює взаємне оперативне і максимальне інформування різноманітних суб'єктів про наміри, позиції, інтереси візаві, а також про поточну соціально-економічну кон'юнктуру. Така комунікація

передбачає певний рівень публічності (прозорості) соціально-економічних процесів і відкритості їх учасників.

Інноваційний комунікаційний інструментарій розвитку соціального капіталу в мінливих соціально-економічних умовах повинен вирізнятися здатністю залучати та об'єднувати результативним спілкуванням максимальну кількість стейкхолдерів, а також гнучкістю реакції на зміни. Крім того, цей інструментарій має бути сумісним із ресурсними та інфраструктурними новаціями для розвитку соціального капіталу, розглянутими вище.

Зокрема, важливими є фокусування інноваційних комунікативних методик на впровадження соціальних проєктів (у рамках ППГП), а також на вдосконалення роботи команд громадських активістів (у межах діяльності соціальних хабів). З огляду на це звертаємо увагу на сучасний комунікаційний та управлінський підхід — agile-комунікацію.

Agile-менеджмент — це когорта гнучких методів управління проєктами, що орієнтовані на динамічну постановку завдань і їх реалізацію на основі постійної взаємодії в самоорганізованих робочих групах, сформованих із фахівців різного профілю. Як управлінський та комунікаційний підхід agile виник в ІТ-середовищі для потреб оптимізації процесу розробки програмного забезпечення. Нині цей підхід вийшов далеко за межі ІТ-індустрії та активно використовується в банківській і фінансовій сферах, у сфері надання юридичних послуг, консалтингу, страхування і в публічному менеджменті.

Використання гнучких agile-підходів в управлінні реалізацією державних проєктів стало невід'ємною частиною порядку денного цифрової трансформації в зарубіжних країнах. Наприклад, у складі уряду Сполученого Королівства нині створено службу з проблем діджиталізації, що займається впровадженням інформаційно-комунікативних технологій у сфері публічного менеджменту. Ця служба використовує методологію agile, формуючи цифровий каркас системи державних послуг, адаптованих до потреб населення. Державні інституції США також усе частіше використовують agile-підходи. У 2017 р. 80 %

урядових федеральних IT-проектів у США реалізовано з використанням гнучких підходів [16].

В основі комунікативного agile-підходу лежать сформульовані у 2001 р. принципи, оформлені як «Agile-маніфест» — документ, що розкриває філософію agile та описує його чотири головні цінності [17]:

- люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти;
- робочий продукт / результат важливіший за вичерпну документацію;
- предметна співпраця важливіша за узгодження її умов;
- готовність до змін важливіша за дотримання плану.

На основі цих принципів фахівцями з розвитку інститутів громадянського суспільства було сформульовано ключові правила так званого некаджайлу (agile для некомерційних організацій) [18]. Ці правила проголошують необхідність тісної співпраці всіх членів команди, залучених до соціального проекту.

Регулярна комунікація та отримання зворотного зв'язку з цільовою групою проекту є пріоритетними у некаджайлі. Цей підхід стимулює появу простих, але результативних рішень. Основною мірою успіху визначено так званий імпакт — здатність проектних рішень впливати на життя громади (а також глибина цього впливу — кількісного і якісного).

Оцінюють імпакт за допомогою непрямих (наприклад, кількість публікацій і репостів), звітних (наприклад, відгуки, відповіді на анкетні опитування), дослідницьких (наприклад, інтерв'ю) та біхевіористських (наприклад, дані про поведінку користувачів на веб-платформах) факторів.

Сам собою agile — це всього лише певний комплекс ідей про те, як належить організувати комунікацію у проектних командах. На базі цих ідей було розроблено окремі комунікативні фреймворки — прикладні інструментальні системи: scrum, kanban тощо. Ці системи за конфігурацією відрізняються одна від одної, але всі однаково засновані на описаних принципах.

Scrum є одним із найпопулярніших фреймворків agile. Відповідно до його алгоритму, проект (у т. ч. соціальний) розбивається на частини, що мають

відразу бути узгоджені із вимогами представників цільової групи. Згодом ці частини пріоритезуються за значущістю і беруться до виконання. Найбільш вагомі елементи проєкту першими реалізуються упродовж спринта — часового інтервалу від 14 до 30 днів. У кінці такого спринта виходить дуже сирий, але готовий для апробації у цільовій групі продукт, який проєктна команда демонструє представникам цієї групи і отримує від неї побажання для подальшої зміни в параметрах зазначеного продукту. Цим продуктом може бути сайт, програма, послуга тощо. Затим відбувається наступний спринт і наступна комунікація із цільовою групою для максимального врахування її потреб щодо функціоналу затребуваного продукту.

Такими ітераціями з постійним зворотним зв'язком проєкт рухається до завершення. Для використання scrum слід дотримуватися визначеної технології роботи: планування, розподілу ролей, щоденних командних зустрічей. Розподіл ролей визначає статус і повноваження кожного учасника проєкту. Роль комунікатора із цільовою групою (product owner) є обов'язковою. Саме він формує список завдань для проєктної команди відповідно до побажань цільової групи. Наступна за значущістю роль — це scrum-майстер; він координує поточну роботу команди, слідкує за належним дотриманням у ній agile-принципів.

Функціонал власне команди полягає у щоденному плануванні діяльності та виконанні завдань, передбачених спринтом. До планування в команді долучають комунікатора із цільовою групою та scrum-майстра. Така залученість сприяє прозорості в процесі ухвалення рішень.

Команда у технології scrum — це безпосередні виконавці проєкту [19]. Вона має бути злагодженою, кваліфікованою, об'єднувати фахівців із різних сфер (юристів, ІТ-експертів, дизайнерів, економістів тощо), а також бути здатною до самоорганізації. Злагодженість роботи команди є особливо значущою, оскільки нерідко важливі для успіху проєктні заходи можуть бути реалізовані лише завдяки ентузіазму та ініціативі учасників проєкту.

Для забезпечення розвитку соціального капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за мінливості і непередбачуваності сценаріїв соціоекономічного та суспільно-політичного розвитку необхідним є використання інноваційних технологій організації взаємодії соціальних інституцій. Основними такими технологіями слід вважати ресурсні, інфраструктурні та комунікаційні.

Характерною ознакою публічно-приватно-громадського партнерства як форми економіко-ресурсної взаємодії є врахування потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та можливостей інститутів громадянського суспільства для соціального розвитку. Будучи наріжним каменем структури соціального капіталу, громадянське суспільство завдяки публічно-приватно-громадському партнерству отримує широкий спектр ресурсних важелів інтенсифікації соціально орієнтованої політики суспільного розвитку, заснованої на демократичних інститутах та нормах. Так само новітні інфраструктурні технології зміцнення соціального капіталу спираються на потенціал хабів соціальної активності зміцнювати принципи громадянського активізму, потреба в якому доведена вітчизняною практикою здійснення децентралізаційної реформи.

Функція таких хабів — інфраструктурна підтримка ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» різноманітних форм і проявів соціально значущої діяльності (зокрема, проєктної) на користь громад та для зростання їх добробуту. Пріоритетним завданням тут є створення комплексно організованих інституцій — мультихабів, які матимуть забезпечення для втілення в життя ідей за більшістю напрямів соціально-економічного розвитку, коли освітній, соціально-трудовий та трансформаційно-цифровий напрями пропонуються як базові.

З урахуванням представленої композиції ресурсних і інфраструктурних чинників розвитку соціального капіталу, як інноваційні комунікаційні технології його зміцнення найкраще використовувати спектр agile-методик, націлених на формування організаційної культури співробітництва і постійного

спілкування стейкхолдерів у громаді та виконавців громадських ініціатив і проєктів.

Agile-комунікація забезпечує необхідну за умов суспільної нестабільності гнучкість при розробці та реалізації проєктів, об'єктом яких є соціальні чинники економічного поступу, передусім соціальний капітал. Виконане дослідження відкриває перспективи подальших розвідок у цьому напрямі, зокрема, щодо виявлення та класифікації перешкод розвитку запропонованих технологій в Україні, а також щодо конкретизації їх потенційного впливу на розмір соціального капіталу на національному та регіональному рівнях.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження на тему «Стратегічні комунікації в системі управління підприємства» за матеріалами ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» можна зробити наступні висновки.

З перших днів ворожого вторгнення Україна продемонструвала всьому світу високий рівень комунікацій на різних ланках: ми побачили більш відкрите та якісне спілкування державних органів, Президента, бізнесу з громадянами. Поліпшилися й комунікативні навички у волонтерському середовищі та у всьому суспільстві.

Інструкцій щодо того, як комунікувати під час війни, на початку вторгнення не було. Тому бізнес, офіційні особи, медіа, лідери думок зверталися до аудиторій досить обережно. Наприкінці весни ми вже могли спостерігати загальне «комунікаційне відновлення», адаптацію стратегій і креативів до воєнного часу, а також чіткі й зрозумілі позиції.

Зміни, які відбуваються в комунікативних взаєминах, формують нову реальність для країни та громадян. Стисло її можна сформулювати так: майбутнє, за яке ми боремося, залежатиме від нашої відповідальності, яка є головною ознакою моральної зрілості в регулюванні суспільних відносин. Такий сенс уже

зараз поступово розподіляється на різні цільові аудиторії і транслюється по каналах та формах комунікацій. І це великий позитив, бо ми наглядно демонструємо, що ми є те суспільство, яке здатне себе змінити. І ця теза поступово стає частиною стратегії бізнесу, основною корпоративної культури підприємств та організацій, що не могло не позначитися на оновленій комунікаційній стратегії.

У дослідженні ми опиралися на розмежування внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємств.

Внутрішня комунікація – повідомлення, що створюються та передаються всередині групи людей або організацій, так звана корпоративна комунікація.

Зовнішня комунікація – це система заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування і поведінку цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проекту. Важливо відзначити та пам'ятати, що кінцевою метою комунікації є вплив на поведінку цільової аудиторії.

Згадки про поняття "стратегічні комунікації" можна віднайти ще в дослідницьких документах US Army College 1966 року, хоча сам термін зустрічався ще раніше. Щоправда тоді мова йшла про "стратегічні комунікації" в контексті забезпечення стратегічного рівню зв'язку під час масштабних військових конфліктів.

Стратегічна комунікація передбачає ширше обговорення узгодження дій, образів і слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей і довгострокової загальної картини. Організація повинна залишатися достатньо гнучкою, щоб вирішувати конкретні проблеми з конкретною аудиторією, часто в певні моменти часу, шляхом спілкування для досягнення найбільшого ефекту.

Слід зазначити, що на підприємстві має бути розроблено документ «Комунікаційна стратегія», який повинен відповідати загальній стратегії підприємства.

Перший розділ є спільним зі стратегією організації і містить місію, візію та цінності.

Ефективна комунікаційна стратегія — це джерело, яке містить відповіді на щоденні питання «що ми комунікуємо сьогодні», «навіщо ми це робимо», «хто наша цільова аудиторія».

В дослідженні визначено сутність стратегічних комунікацій підприємства, їх роль та місце в стратегічному управлінні ним. Обґрунтовано, що стратегічні комунікації – це комплексна система, що включає як внутрішньокорпоративні, так і зовнішні комунікації, основним завданням якої є здійснення комунікативного впливу на цільові аудиторії та забезпечення реалізації стратегії підприємства і здійснення його місії.

Практичні особовості стратегічних комунікацій досліджено на прикладі компанії Дарниця

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» – це 90 років довіри споживачів.

2016 року «Дарниця» потрапила до Топ-20 найбільш інноваційних компаній України видання «Forbes Україна». Компанія запровадила ERP-систему, що дозволяє контролювати логістику, планувати продажі та фокусувати конкретне виробництво під певний попит.

У 2022 р. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» випустила на ринок 18 нових лікарських засобів. З них 15 брендів власної розробки та 3 на умовах ліцензування. Загалом за останні 5 років компанія представила 70 нових препаратів, що закріпило її лідерські позиції у вітчизняній фармацевтичній галузі. Кожна шоста упаковка лікарського засобу продана в аптеках – виробництва «Дарниці».

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» увійшла до рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців країни у 2022 р. за версією журналу Forbes. Рейтинг формували на основі даних з відкритих джерел, думок експертів з працевлаштування та оцінок працівників компанії – саме вони мали вирішальне значення.

Команда налічує 1127 співробітників, і для кожного з них створені належні умови праці, можливості для подальшого розвитку та повної самореалізації.

На формування позиції роботодавців у рейтингу впливали такі критерії як лояльність, що включає готовність працівників рекомендувати своє місце роботи родичам та друзям, винагорода, умови праці, соціальний пакет, інформаційна відкритість, відчуття захищеності та ін.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 105 осіб порівняно з 2020р. та на 39 осіб – порівняно з 2021р. і становить 1173 особи у 2022р.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2022р. збільшило виручку від реалізації продукції на 1634207,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 850422,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р.

Незважаючи на широкомасштабну війну, за 3 квартали 2022 року ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» випустила 15 нових лікарських препаратів. Це знеболювальні, протиревматичні та антигіпертензивні препарати, муколітики, а також препарат для профілактики захворювань щитоподібної залози під час ядерно-технічних аварій.

Частка власного капіталу має найбільшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», вона зменшилась на 1,40% порівняно з 2020р. та зросла на 5,44% - порівняно з 2021р. і становить 58,36% у 2022р. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Довгострокові зобов'язання зазнали зменшення порівняно з 2020р. на 4,95% та на 8,34% порівняно з 2021р. і становлять у 2022р. 26,96%.

Поточні зобов'язання збільшили свою частку на 6,35% порівняно з 2020р. та на 2,90% - порівняно з 2021р. Той фактор, що на власний капітал припадає найбільше усіх фінансових ресурсів підприємства, є позитивним показником його фінансової діяльності.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

2.2.

В структурі управління компанії Дарниця відповідно до функціональних обов'язків розробкою та управлінням стратегічними комунікаціями покладено на директора з корпоративних комунікацій фармацевтичної компанії «Дарниця».

Співробітники є одними з ключових стейкхолдерів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», взаємодія з якими є важливим напрямком корпоративної культури. В компанії створена багатоканальна система внутрішніх комунікацій, існує практика прямого діалогу операційного менеджменту зі співробітниками, проведення масштабних заходів, під час яких команда отримує відповіді на питання щодо розвитку бізнесу.

Війна змінює людей та їхні погляди на світ. Відображення цього бачимо й у комунікації брендів. Нині вони торкаються суспільно важливих тем у своїх кампаніях й виводять креатив на новий рівень. Основа комунікації — турбота про інших, любов до України, вдячність ЗСУ, волонтерам та компаніям, які перетворилися на бізнес-фронт. Це допомагає зміцнити зв'язок зі споживачами й вербалізувати спільні переживання.

Чому важливо залишатися у контексті, як комунікувати з аудиторією, які зміни відбулися на рекламному ринку — з'ясуємо на прикладі кейсів фармацевтичної компанії «Дарниця», розробленої комунікаційною агенцією Postmen.

Ситуація зі споживачами виглядає так: з одного боку, українські бренди мають можливість розширити свою присутність за кордоном та на нових ринках, де знаходяться українці. З іншого боку, внутрішній ринок стикається зі зменшенням кількості споживачів і грошей та економічними викликами, такими як інфляція та зниження реальних доходів.

Ці зміни вимагають від брендів та комунікаційників глибокого розуміння ситуації, більшої адаптації та здатності до переосмислення своїх стратегій, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно комунікувати зі своєю аудиторією.

На противагу корпоративності, аудиторія вимагає від брендів людяності та емпатії. Люди очікують, що компанії будуть жити в унісон з країною. У 2022 році Україна стала брендом. Зростання нашої суб'єктності дозволяє світові сприймати Україну по-новому. Це момент, коли бренди та Україна можуть розказати свої історії. Водночас зросли й ризики.

Головна причина провалу в комунікації — недостатня увага до дослідження ідей на ризики. Часто ігноруються менш масові, але чутливі до певних тем аудиторії.

Відповідальне ставлення до комунікації дуже важливе, оскільки вона може працювати як на користь, так і проти нас.

Комунікаційна кампанія української фармацевтичної компанії «Дарниця» — зразковий кейс. «Дарниця — це наше» поєднує в собі актуальні суспільні теми й при цьому базується на реальних аргументах. До війни в основі позиціонування «Дарниці» лежав меседж про “досвід і довіру в 16 країнах світу”. Але війна все змінила. Усе наше стало ознакою сильного та надійного. Тому замість того щоб порівнювати себе із закордонним, компанія будує своє позиціонування на інсайті: «Українське = надійне, якісне, ефективне».

Як змінилася «Дарниця».

«Дарниця» вперше представила корпоративну іміджеву кампанію. Оновили зокрема й візуальну ідентичність. Логотип залишився таким же, але додався слоган — «Це наше». Він став основою кампанії та брендінгу. «Дарниця» прагне підкреслити значення та важливість бренду для України та її населення.

Кампанія має на меті забезпечити тривале позитивне сприйняття бренду, підкреслюючи його значення для України та її громадян.

Перемогти синдром «меншовартості»

Раніше люди часто говорили про іноземні ліки та їхні українські аналоги, але тепер бачать ситуацію навпаки. Якість, надійність та відповідність усім міжнародним стандартам — унікальна торгова пропозиція «Дарниці».

Реалізація інсайту про потужність українського

Брендуванні фірмових вантажних автомобілів. «Дарниця» розмістила повідомлення на транспортних засобах, віддавши шану містам-героям — населеним пунктам, які протистояли російському агресору.

також у соціальних мережах: публікації-ситуативи про деокуповані міста (підтримка населення й захисників, передача гуманітарної допомоги та ліків). Адже небайдужість — це наше.

Загартованість» — складова комунікаційної платформи «Дарниця — це наше». Компанія показала свою ефективність, як на передовій — дарницькі препарати залишаються серед найбільш популярних, так і в тилу — препарати бренду зберігають свої лідерські позиції. У 2021 році кожна сьома продана упаковка належала «Дарниці», а в 2022-му — кожна шоста. Довіра споживачів — результат стійкості та сили бренду у важкий період для країни та народу.

Вдячність тим, хто поза кадром

Postmen та «Дарниця» вирішили показати загартованість у зовнішній комунікації через визнання та повагу. Фотопроект у київському метрополітені зображає людей, які часто залишаються за кадром, але працюють заради спільної перемоги України як на передовій, так і в тилу. Вони втілюють поняття «загартованості» у своїй щоденній роботі та самопожертві.

«Дарниця» підкреслює внутрішню силу та стійкість людей, які працюють на благо суспільства, зокрема й у галузі охорони здоров'я.

Серія метролайтів на станціях київського метро. Метролайти з фотографіями реальних людей різних професій — хірург, водій, фармацевтка тощо — тих, хто часто залишається за кадром, але підтримує українців під час повномасштабної війни, — з меседжем «Загартованість — це наше».

Маніфест про жінок

«Дарниця» віддає шану всім жінкам, які сьогодні лікують, волонтерять, воюють, виховують, навчають, годують. Вони не скаржаться на втому, не піддаються зневірі та страху. Героїням нашого часу, які своїми щоденними вчинками доводять: загартованість — це наше.

Компанія прагнула показати фрагменти робочого життя реальних жінок — лікарки, волонтерки та військової — що виборюють майбутнє України кожна на своєму фронті.

Від початку повномасштабного вторгнення великі українські бренди стали на підтримку країни та людей. «Дарниця» взяла на себе органічну для бренду роль з архетипом жінки-берегині — турботу.

«Бережіть себе» — це прояв турботи про українців. Компанія звернулась не тільки до споживачів, а й до бізнесів, що підтримували своєю роботою людей. «Нова Пошта», Rozetka, «Укрзалізниця» та інші бренди, які проявили найбільшу небайдужість в умовах війни.

Достукатися до всіх

«Дарниця» прагне досягти різних аудиторій. Широке коло українців вважається потенційними споживачами бренду. Тому вирішили не обмежуватись одним каналом. Рекламу компанії можна побачити на вулиці, в метро та інтерсіті, в аптеках, у соцмережах, на YouTube та по телебаченню, а також почути по радію.

Наразі охоплення на частоті 1+ аудиторії 25–55 років (у містах 50+) складає 93% в комунікації «Бережіть себе». 85% — охоплення аудиторії 25–44 роки (у містах 50+) — відеоформат, та 17% киян віком 18+, які побачили кампанію «Дарниці» на метролайтах у комунікації «Загартованість — це наше».

Показник довіри до продукції та бренду «Дарниці» буде вимірюватися після кожного флайту кампанії. Команда запровадила регулярний Brand health monitoring та очікує на перші результати.

Brand health monitoring після першого флайту показує, що «Дарниця» перша за awareness (47% — top of mind, 62% без підказки, 93% з підказкою) та за consideration (90% — розглядають до покупки) на фармринку. Також у компанії найвищий серед фармвиробників NPS (індекс лояльності), що складає 26%.

Щодо внутрішніх комунікацій Дарниці то розроблено Віртуальне робоче місце — це сукупність усіх цифрових інструментів вашої компанії. Стратегія

digital workplace полягає в поступовому їхньому розширенні та систематизації. Сьогодні існують digital workplace рішення, що здатні об'єднати більшість інструментів віртуального робочого місця в єдину платформу та забезпечити їхнє подальше масштабування. "Дарниця" запровадила корпоративну соціальну мережу Workplace для своїх співробітників. Цей інструмент, розроблений Facebook, покликаний долучити до інформаційного обміну всередині компанії кожного працівника та покращити комунікацію керівництва з підлеглими

Запропоновано Застосування інструменту «Newsjacking» для пізнаваності бренду ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

newsjacking — *це* використання актуальних гарячих топових новин в рекламі свого продукту для залучення трафіку і підвищення впізнаваності бренду

Приклади вдалого ньюсджекінгу.

А ось приклади від тих компаній, які знають, що таке спіймати хайп і як використовувати його для успішної реклами.

Вдалий і при цьому найпростіший приклад – рекламна кампанія Allo.ua, яка стартувала взимку 2021 року.

Незрозуміло, чи креативники бренду подивилися прогноз погоди і відреагували миттєво, чи просто дуже пощастило, але старт рекламної кампанії припав на пік морозів і снігопадів, які в лютому накрили більшу частину України. А дієслово "вхурделіло" стало практично новим жаргонізмом.

А ось ще один прикольний приклад. У 2015 році вийшов фільм «50 відтінків сірого», про який чули далеко не лише шанувальники однойменних книг та жанру. Маркетологи будівельного магазину вигадали власну версію, яка напевно допомогла покращити впізнаваність та залучити нових клієнтів.

З огляду на те, що компанія Дарниця позиціонує себе як корпоративно соціально відповідальна нами було запропоновано формування інноваційного інструментарію розвитку соціального капіталу в контексті потенціалу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апарова О. В. Політика управління інвестуванням інновацій на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3 (17). С. 17-23.
2. Афанасьев Н. В., Гончаров А. Б. Экономика предприятия. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 528 с.
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики: Підручник. Київ: Академія, 2004. 344 с.
6. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
7. Безчасний О. У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. Аналітично інформаційний журнал Схід. 2018. № 2 С. 5-12.

8. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
9. Боняр С. М., Аляб'єва О. М. Систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. Проблеми економіки. 2019. № 3 (41). С. 77–83.
10. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21-31.
11. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2007. 25 с.
12. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.06.2019)
13. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2009. 296 с.
14. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНК ОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
15. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. Економіка та держава. 2013. № 4. С. 68-70.
16. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С. 4-12.
17. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні: колективна монографія: під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2017. 260 с. С. 204-208. 46.

18. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікацій. Наукові записки . Серія : Культура і соціальні комунікації : зб. наук. пр. Нац. ун-т «Острозька академія», 2010. С. 28-35.
19. Жам О. Ю., Кацан А. О. Особливості та необхідність аналізу комунікацій та інформаційних потоків на підприємстві. Економіка, фінанси і право. Київ, 2017. № 4/2. С. 7-10. 64. Жам О. Ю., Захожай К. В. Приоритетні принципи комунікаційної стабілізації в контексті економічного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2019. № 9. С. 20-25.
20. Жам О. Ю., Захожай К. В. Роль прямих та непрямих комунікацій у формуванні доходів підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Київ, 2019. № 18/2019. С. 103-114.
21. Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>. . Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. Маркетинг в Україні. 2016. № 4. С. 17-24.
22. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: БрамаУкраїна, 2015. 224 с.
23. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2010. № 2. С. 189-194.
24. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 130-135. 205
25. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 40-45.
26. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391> 18

27. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.
28. Маковецька І. М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. SWorldJournal. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 №4, частина 3. С. 63-67. Index Copernicus. 115. Маковецька І. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті, як базис для навчання. Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Софія, Республіка Болгарія, 16-18 жовтня 2019). м. Софія, Республіка Болгарія, 2019.
29. Окландер М. А., Литовченко М. А., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.
30. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
31. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38). С. 109-113.
32. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3. С. 24-31.
33. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. – Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. – 278 с
34. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. – К. : НА СБ України, 2018. – 517 с.
35. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знанням. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С.194-196.

36. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. м. Київ. Вип. №1. С. 90-95.