

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.01 – МКР. 1615 “С” 2024.09.20. 003. ПЗ**

**СКРИПАКА ВОЛОДИМИРА МИКОЛАЙОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**УДК 005.93**

**ПОГОДЖЕНО**

**Директор**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**Іван ГРИЦЕНКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**В. о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва**

**Сергій ПРИЛІПКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Управління бізнес- комунікаціями в підприємствах»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою  
діяльністю»**

**Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**д.е.н., професор**

**Ольга ВИТВИЦЬКА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник магістерської**

**кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., професор**

**Марія КУЛАЄЦЬ**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Виконав**

**Володимир СКРИПАК**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності  
та дорадництва**

**д. держ.упр., доцент \_\_\_\_\_ Сергій ПРИЛІШКО**

«12» грудня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Скрипаку Володимиру Миколайовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління бізнес-комунікаціями в підприємствах»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 20.09.2024 р. №1615 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Законодавчі та нормативні акти з питань розвитку інноваційної сфери, науково-інформаційні джерела, статистичні дані державної служби статистики України

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА
2. ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА
3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Марія КУЛАСЬ**

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Володимир СКРИПАК**

## Реферат

Скрипак В. «Управління бізнес- комунікаціями в підприємствах»  
магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник Кулаєць  
М.М. к.е.н., проф. Київ, 2024. 71 с.

### **Анотація.**

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти розвитку бізнес-комунікацій підприємства. Розкрито сутність і функції бізнес-комунікацій підприємства, бізнес-комунікації в управлінні підприємствами, аспекти формування ефективного управління бізнес- комунікаціями підприємств.

У другому розділі досліджено аналітичні аспекти рівня управління бізнес-комунікаціями підприємства. Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку бізнес-комунікацій підприємств, процесів діджиталізації середовища формування бізнес-комунікацій підприємств через світові та вітчизняні тренди.

У третьому розділі запропоновано процеси формування системи управління бізнес-комунікаціями підприємства. Зокрема, управлінський інструментарій формування та економічного оцінювання результативності бізнес-комунікацій підприємства, стратегічні пріоритети розвитку бізнес-комунікацій підприємств.

**Ключові слова:** інновація, управління, бізнес-комунікації підприємства, стратегічні пріоритети.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність і функції бізнес-комунікацій підприємства	8
1.2. Бізнес-комунікації в управлінні підприємствами	19
1.3. Аспекти формування ефективного управління бізнес-комунікаціями підприємств	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку бізнес-комунікацій підприємств	33
2.2. Діджиталізація середовища формування бізнес-комунікацій підприємств: світові та вітчизняні тренди	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Управлінський інструментарій формування та економічного оцінювання результативності бізнес-комунікацій підприємства	51
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку бізнес-комунікацій підприємств	57
Висновки до розділу 3	65
Висновки	66
Список використаних джерел	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств посилюються впливи процесів глобалізації, макроекономічної нестабільності, прискорення технологічних змін, а в останні декілька років - ризику і загрози повномасштабного вторгнення. Це призводить до підвищення бар'єрів для ведення діяльності, погіршення фінансової стійкості, зниження конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Саме тому перед суб'єктами господарювання постає завдання забезпечення безпеки підприємств, зокрема соціально-економічної. В умовах нестійкого енергопостачання, відсутності Інтернет-мережі та інших видів зв'язку на чільне місце для забезпечення ефективності діяльності підприємств виходять бізнес-комунікації.

Бізнес- комунікації у своїх працях вивчали Д. Бьолер, Т. Дрідзе, Д. Зільберман, В. Кульман, Дж. Курран, М. Рідель, Ю. Хабермас тощо.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо розвитку бізнес-комунікацій в управлінській діяльності.

Відповідно до мети в роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- поглибити сутність і функції бізнес-комунікацій підприємства;
- здійснити аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств торгівлі;
- провести моніторинг бізнес-комунікацій підприємств;
- здійснити аналіз та оцінку взаємозв'язку бізнес-комунікацій підприємства;
- обґрунтувати систему бізнес-комунікацій підприємств торгівлі;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку бізнес-комунікацій в контексті оптимізації взаємодії бізнес-партнерів.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління бізнес-комунікаціями.

*Предмет дослідження* - теоретичні, науково-методичні та практичні засади управління бізнес-комунікаціями підприємств.

**Методи дослідження.** У ході дослідження застосовано загальнонаукові і

спеціальні методи, а також комплекс методів теоретичного і емпіричного дослідження. Для визначення сутності понять «бізнес- комунікації використано *методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції*; для побудови логіки та структури дослідження, розробки моделей розвитку бізнес-комунікацій використано *метод структурно-логічного аналізу*; для визначення показників та індикаторів впливу на розвиток бізнес- комунікацій - *монографічний метод*; для оцінки показників, що характеризують сучасний стан розвитку бізнес-комунікацій - *методи статистичного аналізу та експертних оцінок*; для оцінки стану бізнес-комунікацій - *інтегральний метод*; *графічний метод*.

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку бізнес-комунікацій в управлінській діяльності у контексті оптимізації взаємодії бізнес-партнерів.

Апробація результатів дослідження. Оpubліковано тези: «Управлінський інструментарій формування та економічного оцінювання результативності бізнес-комунікацій підприємства» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

*Інформаційною базою* виступають законодавчі, регуляторні та нормативно-правові акти, офіційні документи міжнародних організацій щодо розвитку бізнес-комунікацій на підприємстві (ТОВ «Епіцентр»), офіційні видання, довідники та тематичні збірники Державної служби статистики України, монографії та наукові статті, матеріали періодичних видань.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, 6 таблиць, 17 рисунків, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг магістерської роботи – 70 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і завдання бізнес-комунікацій

Поняття комунікації є важливим у світовій та вітчизняній науці, оскільки забезпечує важливу сферу людського існування - міжособистісні відносини, поєднання людей та бізнесів. Тому дослідження поняття «комунікація» має значну історію, починаючи від древніх філософів. Із введенням до наукового вжитку терміну «комунікація», послідовне й системне дослідження цього феномену пов'язане із дослідженнями Д. Бьолера, В. Кульмана, М. Ріделя, Ю. Хабермаса. Аналіз останніх наукових доробок дозволяє сформуванню певної хронологічної лінії, де виокремлюються підходи до поняття, визначається багатокомпонентна суть, завдання й принципи комунікації.

Перший підхід полягає в ототожненні понять «комунікація» та «спілкування». Український дослідник Ю. Прилюк на основі історико-лінгвістичного аналізу значень цих термінів приходить до висновку, що етимологічно і семантично терміни «комунікація» і «спілкування» - тотожні. Аналогічної думки дотримуються і відомі зарубіжні вчені Т. Парсонс та К.Черрі.

Другий підхід пов'язаний з розділенням понять «комунікація» і «спілкування». Іванова Т.В. й Чернишова О.А. до структури спілкування підходять через її характеристику шляхом виділення в спілкуванні трьох взаємозалежних сторін: комунікативної, інтерактивної і перцептивної. Комунікативна сторона спілкування (чи комунікація у вузькому змісті слова) складається в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються. Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, (обмін діями). Перцептивна сторона спілкування означає процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння [20].

Ще один підхід до трактування спілкування ґрунтується на понятті

інформаційного обміну. На думку прибічників цього підходу спілкування не вичерпує всі інформаційні процеси в суспільстві. Ці процеси охоплюють весь соціальний організм, пронизують всі соціальні підсистеми, присутні в усіх фрагментах суспільного життя. Причому, повідомлення у вербальному вигляді складають лише незначну частину інформаційного обміну в суспільстві, у решті випадків обмін інформацією здійснюється в немовних формах, а її носіями є не тільки невербальні сигнали (міміка, жести, інтонація тощо), але й речі, предмети, матеріальні носії культури. Останні дозволяють передавати інформацію в просторі і часі. Саме тому поняття «спілкування» позначає тільки ті процеси обміну інформацією, які являють собою специфічну людську діяльність, направлену на встановлення і підтримання взаємозв'язку і взаємодії між людьми, та здійснюються, в першу чергу, за допомогою мови. Всі інформаційні процеси в суспільстві ми можемо визначати терміном «соціальна комунікація».

Отже, найзагальнішим поняттям стає «комунікація» (інформаційний обмін), менш широким - «соціальна комунікація» (інформаційний обмін в суспільстві) і найвужчим, що позначає різновид «соціальної комунікації», який здійснюється на вербальному рівні обміну інформацією в суспільстві, - «спілкування» [15].

В англійській мові термін комунікація вживався з XV ст., він позначав будь-який процес повідомлення, передачі. В XVII ст. його зміст розширюється, включаючи фізичні способи повідомлення, насамперед транспортні лінії комунікації (дороги, канали, пізніше залізниця).

В цілому ж, узагальнюючи відповідну літературу слід зазначити, що й дотепер термін «комунікація» не має загальноприйнятого визначення. Як свідчать підрахунки американських дослідників Ф. Денса та К. Ларсона на сьогодні існує близько 126 дефініцій терміну «комунікація».

Появу в науковій літературі поняття «комунікація» на початку XX століття пов'язують з одним із основоположників американської соціології Чарльзом Кулі, який вважав, що «під комунікацією розуміється механізм, за допомогою якого

стає можливим існування й розвиток людських відносин - усі символи розуму разом зі способами їх передачі в просторі й збереження в часі. Вона містить у собі міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, письменність, друк, залізниця, телеграф, телефон і самі останні досягнення по завоюванню простору й часу. Чіткої границі між засобами комунікації й іншим зовнішнім світом не існує. Разом з народженням зовнішнього світу з'являється система стандартних символів, призначена тільки для передачі думок, з неї починається традиційний розвиток комунікації».

Але найбільш поширеним, особливо в мережі Інтернет, є таке розуміння поняття комунікація, що «походить від лат. *communicatio* - єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з латинським дієсловом *communico* - роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* - спільний і використовується сьогодні для позначення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу. Він також означає зв'язок, повідомлення, звістку, взаємодію, обмін інформацією в суспільстві, створення й поширення інформації, а також засіб зв'язку» [14].

Першим теоретичним кроком в обґрунтуванні поняття «комунікація» стала ідея про «поділ праці», сформульована як наукова гіпотеза великим англійським економістом і філософом А. Смітом (1723-1790). На його думку, необхідною передумовою всякого поділу праці є комунікація, що дозволяє організувати колективну працю й, тим самим, структурувати економічну активність. Отже, лібералізація потоків товарів і праці вимагає створення й підтримки засобів комунікації, до яких стали відносити, крім традиційних шляхів сполучення, і нові, зокрема газети й телеграф.

Уявлення про комунікативну й інформаційну роль грошей як символічного засобу комунікації лягли в основу англійської класичної політекономії, зокрема теорії Дж. Стюарта Мілля, що був, як неодноразово відзначалося пізніше, попередником «кібернетичної моделі матеріальних потоків зі зворотним зв'язком у вигляді грошових потоків як інформації», а згодом соціологами Георгом

Зіммелем у роботі «Філософія грошей».

На початку XIX ст. виникають і перші соціологічні теорії, у яких уявлення про комунікацію як необхідної умови існування й розвитку суспільства одержали подальший розвиток. Наприклад Герберт Спенсер вважав, що суспільство виникає органічно і представляє собою організм, тобто сукупність зв'язаних між собою спеціалізованих частин. При цьому засоби комунікації - дороги, канали, залізниці, телеграф - сприймалися як еквівалент нервової системи суспільства, що робить можливим взаємодію різних його елементів, насамперед центру й периферії тощо [4]. Наукові підходи до трактування поняття «комунікації» досить різноманітні: лінгвістичний, філософський, психологічний, економічний, соціальний тощо (рис. 1.1).



**Рис. 1. 1. Наукові підходи до визначення поняття «комунікація»**

Джерело: [20]

Так, згідно з лінгвістичним підходом комунікація розглядається як процес передачі інформації між двома автономними системами, якими є дві людини [22].

Згідно соціологічного підходу комунікацією є складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи та звіти. Виходячи з цього, комунікація розглядається як спілкування з використанням слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого,

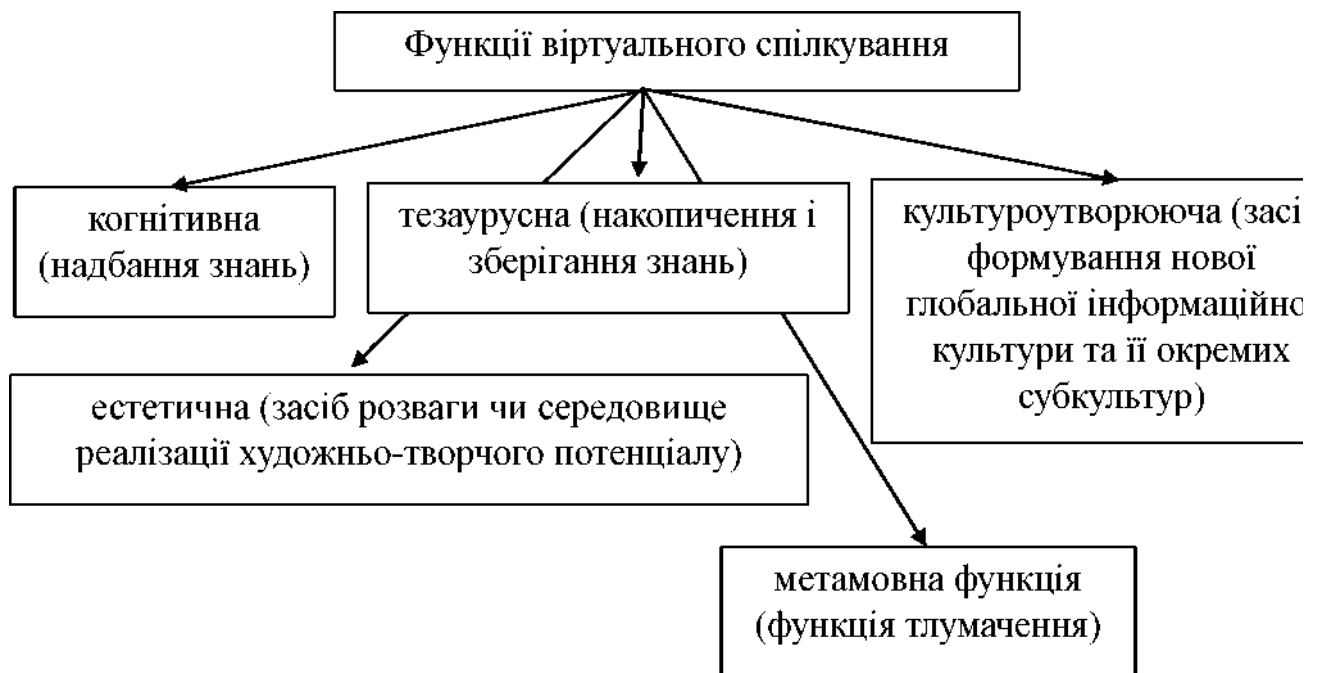
досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо. Відповідно до філософського підходу, комунікація - універсальна реальність соціального існування та вираженням здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.

Відомий американський теоретик комунікації, що представляє економічний підхід, У. Шрамм відмічає, що комунікація (у всякому випадку, людська комунікація) - це те, що відбувається між людьми. Самі по собі, без людей - вона не існує. В неї немає нічого магічного, крім того, що в неї вкладають люди, вступаючи в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім того, яке в нього вклали люди. Отже, вивчаючи комунікацію, вивчаємо людей, що вступають у відносини один з одним, зі своїми групами, організаціями і суспільством в цілому.

Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе, акцентуючи тим самим увагу на забезпечення корпоративної культури.

Комунікація відповідно до маркетингового підходу розглядається як зв'язки між суб'єктами та джерело спілкування, тобто характеризує комунікації як інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т. ін.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.

Варто зазначити, що спілкування в мережі здійснюється в умовах масової комунікації і, отже, має свої особливості на відміну від традиційного прямого спілкування в житті. Інтернет стає засобом не просто масової, а глобальної комунікації, яка перетинає національні кордони і об'єднує світові інформаційні ресурси в єдину систему. Функції віртуального спілкування представлені на рис. 1.6.



**Рис. 1.2. Функції віртуального спілкування**

Джерело: [7]

Інтернет-комунікація є предметом лінгвістичних досліджень кінця ХХ - початку ХХІ століть. Інтерактивне і глобальне комунікативне середовище інтернету пропонує багато матеріалу для вивчення. Спостерігаються перетворення традиційного комунікативного середовища в інтернеті, що призводять у результаті до виникнення веб-комунікації, появи нових віртуальних спільнот - «інтерактивної міжособистісної комунікації».

Відтак, комунікація як термін може описувати різні явища,

тому має декілька варіативних визначень:

- по-перше, як шляхи сполучення (повітряні або водні комунікації);
- по-друге, як форма зв'язку (радіо, телеграф);
- по-третє, як процес передачі інформації за допомогою технічних

засобів - засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф):

«Комунікація - це передача інформації (звернення) від джерела інформації до одержувача за допомогою певного каналу» [15]; «Комунікація - процес передачі повідомлення, що включає, як правило, шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування і декодування» .

- по-четверте, як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій;

- по-п'яте, як система багат шарових взаємин: «комунікації - це природно штучна сукупність конкретних систем, що своїми специфічними засобами реалізує всі відомі функції: переміщення, пересування, транспортування матеріальних об'єктів; передача інформаційних потоків; здійснення спілкування людей і живих організмів; зв'язок в локальному, планетарному та космічному вимірах».

На підґрунті аналізу понять «спілкування» та «комунікація», виявлення їх спільних та відмінних рис і характеристик, можна в контексті завдань дисертаційної роботи досліджувати бізнес-комунікацію.

Однією з функцій ділової комунікації є координація - «досягнення узгодженості у роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) і обміну інформацією між ними. Комунікація є процесом, пов'язаним із міжособистісним й організаційним спілкуванням при передачі інформації як усередині організації, так і у зовнішнє середовище. Саме за допомогою комунікацій інформація передається особами, що ухвалюють рішення, їхнім виконавцям. Успішність ділової комунікації безпосередньо обумовлена комунікативною компетентністю комунікантів, що передбачає адекватну реакцію на контекст ситуації, вірну оцінку співрозмовника, а також його інтересів, особистісних якостей, уразливості, формування в нього позитивного сприйняття власної особистості. Ефективний менеджмент організації уможливорюється завдяки ефективному менеджменту організаційних комунікацій». Ділова комунікація активно розвивалася саме, як зовнішня бізнес-комунікація під час побудови торговельних шляхів, а організаційні комунікативні технології з'явилися значно пізніше, у зв'язку з цим необхідно наголосити на меті ділової комунікації - досягнення домовленостей, тобто головна функція ділової комунікації - консенсуальна.

Дослідження бізнес-комунікації ґрунтується на двох основних підходах. Класичний підхід, представлений Дж. Грунігом і Т. Гантом, визначає моделі бізнес-комунікацій за хронологічною ознакою (яка практична діяльність лягла в основу тієї чи іншої моделі) та напрямками потоку інформації між елементами моделі. Інший підхід визначає моделі бізнес-комунікацій за пріоритетним елементом. Згідно з цим підходом визначають такі моделі бізнес-комунікацій: модель інформації, модель переконування, модель діалогу. Для стратегічних бізнес-комунікацій кожен тип, описаний у даних моделях, є важливим: інформаційні бізнес-комунікації зосереджують увагу на суб'єкті, цільових аудиторіях, каналах комунікації, переконуючі - на змістовому наповненні, діалогічні - формують і розвивають стосунки. Заслуговує на увагу також модель Хацлетона, яка описує бізнес комунікації як процес взаємодії кількох підсистем: підсистема зовнішнього середовища, підсистема організації, підсистема комунікації, підсистема цільової аудиторії та модель Малецке, яка показує вплив зовнішнього середовища та публічності бізнес-комунікацій на розробку і вибір повідомлень для передачі цільовим аудиторіям.

Згідно з дослідженнями вчених можна виокремлювати такі функції бізнес-комунікацій:

- інформативна (передача інформаційних даних);
- інтерактивна (взаємодія суб'єктів, узгодження дій, розподіл функцій, вплив на переконання та наміри);
- перцептивна (сприйняття одного суб'єкта бізнес-комунікацій іншими партнерами і встановлення на цій основі порозуміння);
- експресивна (зміна характеру емоційних переживань і висловлювань у процесі здійснення бізнес-комунікацій);
- зв'язкова (обмін інформацією, вбудований в усі види діяльності суб'єкта);
- дискурсивна (довгострокова постійна регулярна діяльність з метою

легітимізації (узаконення) суб'єкта та його діяльності шляхом переговорів під час процесу комунікацій (передача та обміну інформаційними повідомленнями, отримання зворотного зв'язку та реагування на нього).

Процес бізнес-комунікацій, який здійснює суб'єкт економічної діяльності задля досягнення соціально-економічної безпеки, визначається такими завданнями (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Основні завдання бізнес-комунікації**

Джерело: [7]

Ступінь розвитку бізнес-комунікації є не лише показником, а й фактором ефективності та результативності діяльності підприємства.

В основі розвитку бізнес-комунікацій мають бути закладені закони «онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекти масштабу, переходу на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та закону розвитку» .

Формування бізнес-комунікацій на основі цих законів дозволяє обирати найбільш результативні способи їх удосконалення та комбінування для досягнення встановлених підприємством цілей.

Розвиток бізнес-комунікацій як частини управлінської системи підприємства має кілька складових - соціальний, економічний, техніко-технологічний, організаційний, екологічний .

За законом безперервності відбуваються зміни потенціалу бізнес-комунікацій, що в подальшому змінює вектор розвитку, впливаючи на швидкість, вартість та результативність бізнес-комунікацій. Якщо розвиток прискорюється

за певних причин, то обсяг наявних бізнес-комунікацій стає критичним для зростання та може не забезпечити підприємству розвиток. В деяких випадках, навіть потужне підприємство не задовольняється існуючими бізнес-комунікаціями, тому може залучити з зовнішні.

Розвиток бізнес-комунікацій відбувається під впливом різних процесів та чинників:

- глобальні зміни зовнішнього мікро- та макросередовища (фінансові та загальноекономічні кризи, екологічні зміни), потреб та інтересів суспільства (демографічно-міграційні процеси);

- бурхливий науково-технічний прогрес, що безперервно породжує нові технології комунікацій та інновації з комунікування, утворює міжнаціональне науково-технологічне співтовариство;

безперервні зміни наявних ресурсів різної природи (матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних тощо), без яких бізнес-комунікації не можуть досягти потрібного результату.

Принципами бізнес-комунікацій можна назвати стратегічні норми вибудовування взаємодії між учасниками комунікативного процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Принципи бізнес-комунікацій

Принцип бізнес-комунікації	Вплив принципу
Принцип відкритого інформування	Надання інформації у повному обсязі
Принцип соціальної орієнтації та соціальної відповідальності	Управління інтересами широкої громадськості (примноження репутаційного капіталу)
Принцип ефективності	Якісний розвиток суб'єкта господарювання
Принцип забезпечення соціально-економічної безпеки*	Надання умов безпеки усім об'єктам господарюючого суб'єкта на всіх рівнях управління

Принцип колегіальності та рівноправності сторін	Спільне обговорення у процесі прийняття рішень
Принцип етики ведення бізнесу та відмови від нелегальних дій	Дотримання етичних норм і діяльність у межах, визначених законодавством
Принцип системності	Залежність між елементами системи комунікацій
Принцип комплексності	Вплив на бізнес-комунікації соціокультурних, політичних, психологічних, технологічних і економічних чинників

Джерело: [8]

На практиці вони є пов'язаними і за одночасного застосування (виконання) мають синергетичний ефект.

Зміст поняття «управління бізнес-комунікаціями» розглядається у площині створення та реалізації найоптимальніших для організації внутрішніх та зовнішніх комунікативних каналів, інтеграція яких забезпечує формування потенціалу якісної організаційної взаємодії та сприяє створенню оригінального дизайну організаційної культури. Актуальними трендами діджиталізації бізнес-комунікацій натеper вбачаються: посилення значення горизонтальних зв'язків (від управління людьми і проектами до управління емоціями і натхненням), перетворення роботи в напружену захоплюючу гру (потребує зміни концепції офісного простору), перехід від текстів до відео та візуалізація великих масивів тексту в інфографіку, наповнення каналів компанії в соцмережах ексклюзивними матеріалами, конвергенція корпоративного контенту, введення чат-ботів, розробка корпоративних порталів, освоєння telegram-каналу, використання його в якості агрегатора всього корпоративного контенту, зміна формату комунікацій (від режиму інформування до діалогу; хакатони, дискусії, ігровий формат замінюють монологи і лекції).

Формування стратегічних напрямів розвитку бізнес-комунікацій в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства потребує розроблення методичних підходів, щодо їх оцінки.

## 1.2 Бізнес-комунікації в управлінні підприємствами

Система бізнес-комунікацій інноваційно-активного підприємства є найголовнішим елементом управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком, в рамках якої будується інноваційна структура підприємства та його партерів, відбувається взаємний обмін інформацією як в її середині, так і з її зовнішніми об'єктами впливу. Однак, формування ефективної системи бізнес-комунікацій підприємства на українському ринку може зіштовхуватися з проблемними зонами, оскільки цей тип комунікацій має певну специфіку, а зміни в напрямку інформатизації управління бізнесом, в першу чергу стосуються інноваційних комунікацій.

Індустріальний психолог Лінда Джуелл [24] відзначає чотири традиційних напрямки досліджень комунікацій підприємств, з якими можна в цілому погодитися:

- 1) використання й ефективність каналів комунікацій в різних ситуаціях;
- 2) комунікативні зв'язки та вид послання;
- 3) комунікативні зв'язки і точність послання (спотворення інформації);
- 4) вплив комунікативних схем на виконання роботи і задоволеність персоналу працею.

Саме такий підхід доцільно застосувати до бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств, які досі не розглянуто всебічно.

Загальне поняття бізнес-комунікацій як діяльність будь-якого суб'єкта, трактується як комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в очах цільових груп громадськості та суспільства в цілому задля досягнення рівня

довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності.

Цьому є кілька аргументів:

*по-перше*, комунікацією інноваційно-активного підприємства залишається взаємодія двох або більше унікальних і складних систем в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування. Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обраних засобів в кожному випадку будуть відрізнятися від іншого акта комунікації, тому типологізація видів спілкування може здійснюватися на різних підставах і за різними критеріями;

*по-друге*, як в будь-якій системі, на інноваційно-активному підприємстві все типи комунікацій знаходяться в складній взаємодії, впливають один на одного. Реальний процес комунікації включає в себе одночасно безліч виділених типів, містить ознаки різних видів, при цьому вибір засобів, каналів, стилю комунікації залежить від їх суб'єктів. Особистісні особливості впливають і на сприйняття, і на оцінку умов і ситуації комунікації.

Види та класифікація специфічних бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств, застосовна для подальшої формалізації процесів їх формування та оцінювання. Класифікація і систематизація бізнес-комунікацій інноваційно-активного підприємства дозволяє визначати схожість і відмінності між явищами, можливість застосування знань з інших областей, висувати гіпотези, моделювати процеси.

Тому доцільно *бізнес-комунікації інноваційно-активного підприємства класифікувати за такими ознаками [12, 17-21, 23, 24]:*

- *місце здійснення бізнес-комунікації, яке виділяє:*

- а) внутрішні, коли суб'єкти знаходяться в рамках підприємства,
- б) зовнішні, коли одна зі сторін належить до суб'єктів зовнішнього середовища. За зовнішніми ознаками суб'єктів комунікації види спілкування можна пов'язати з різноманітними параметрами суб'єктів комунікації (з ким вони відбуваються). Тут доречні типології, пов'язані: всередині підприємства - з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними та

організаційними характеристиками, з відносинами рівності і ієрархії, зі статусами і соціальними ролями; ззовні підприємства - зі станом на ринку, перспективами розвитку, етапом розвитку, життєвим циклом підприємств;

- *кількість сторін - учасників комунікації*, за якою виділяються:

а) односторонні комунікації (процес комунікації починається як односторонній),

б) двосторонні (процес комунікації починається як двосторонній),

в) багатосторонні (процес комунікації починається як багатосторонній);

- *джерела регулювання процесу комунікації*, які виділяють:

а) формальні (здійснювані на основі опрацьованих і легітимних, виражених в письмовій формі інструкцій, керівництв, методик),

б) неформальні, здійснювані на основі усних етичних норм і правил.

- *ситуація спілкування*, яка в основу типології покладає умови і обставини, в яких знаходяться системи, що спілкуються.

- а) *«підготовленість бізнес-комунікацій»*: холодні (без попередньої підготовки) та теплі (заздалегідь підготовлені з попереднім вивченням суб'єктів бізнес-комунікацій);

б) бізнес-комунікації, що відбуваються у сприятливій або у несприятливій ситуації;

в) випадковість - заплановані бізнес-комунікації або випадкові.

- *цілі спілкування* інноваційно-активного підприємства виділяють:

а) обслуговування предметної діяльності, з'ясування виробничих протиріч,

б) залучення партнера до своєї думки, знань,

в) придбання знань від партнера.

Конкретне спілкування містить, як правило, групу явних і неявних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей, що мають форму досить чітко визначеного очікуваного матеріального, інформаційного або емоційного результату спілкування, і рамки його прийнятності. За зовнішніми ознаками

цілей комунікації можна розрізняти чесні комунікації і безчесні (маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські);

- *предмет спілкування* виділяє: спільну діяльність, обмін емоціями, отримання інформації;

- *засоби спілкування* виділяють:

а) комунікації з використанням різних засобів спілкування - вербальних (письмова і усна мова) і невербальних (міміка, пантоміма, проксемика, тактильні, вигляд, предмети, зображення) - різних засобів передачі інформації;

б) по каналах комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні;

в) за рівнем участі свідомості: усвідомлювані (на рівні свідомості) і неусвідомлювані (на рівні підсвідомості);

- *тривалість спілкування* виділяє:

а) тривале, короткочасне, періодичне, епізодичне;

б) інтерактивність: в реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) і з поділом часу (письмова інформація, факсимільний зв'язок);

- *відношенню до партнерів* - це спілкування-відсутність, дружньо-співчутливе, формально-ділове, партнерські-ігрове, неприязне, вороже;

- *ступень завершеності спілкування* виділяє: завершене, незавершене;

- *простір спілкування*: на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів один щодо одного (в кабінеті, конференц-залі, коридорі, на вулиці);

- *специфіка*, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій:

а) галузеві особливості комунікацій (в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління),

б) функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу,

рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом і т. п.).

*Інноваційно-спрямована або інноваційна комунікація* - це така комунікація підприємства, яка спрямована на пошук інноваційних ідей, і розробку інноваційних рішень, їх презентацію (продаж) та впровадження. Саме в інноваційній комунікації більшою мірою реалізуються місія інноваційно-активного підприємства, зміст інноваційного бізнесу.

За аналогією з підтримуючою комунікацією можна виділити два основних типи інноваційної бізнес-комунікації: а) внутрішня і б) зовнішня.

*Внутрішня інноваційна комунікація* відповідає за такі напрямки:

- постановка інноваційних завдань, формування їх портфеля;
- створення творчого колективу, розподіл завдань, мотивація учасників;
- пошук, обробка та накопичення наукової та технологічної інформації, необхідної для інноваційного прориву;
- розробка інновацій.

*Зовнішня інноваційна комунікація* забезпечує:

- апробацію інноваційних рішень у професійному та науковому середовищі, в експериментальному практичному застосуванні;
- залучення зовнішніх джерел знань, інформації, досвіду і технологій;
- патентування, захист авторських і комерційних прав на винаходи;
- презентацію, просування і продаж інноваційних рішень;
- впровадження і підтримку інновацій.

Їх адекватне розуміння і прийняття всіма сторонами, що спілкуються, і дотримання відповідно до очікувань трактується партнерами як сприятливий фактор, а неадекватність приймається як перешкода, відволікаючий фактор, здатний змінити результати спілкування.

*Формування системи бізнес-комунікацій* - це треба вести у класифікацію для її подальшого використання (рис.1.1).

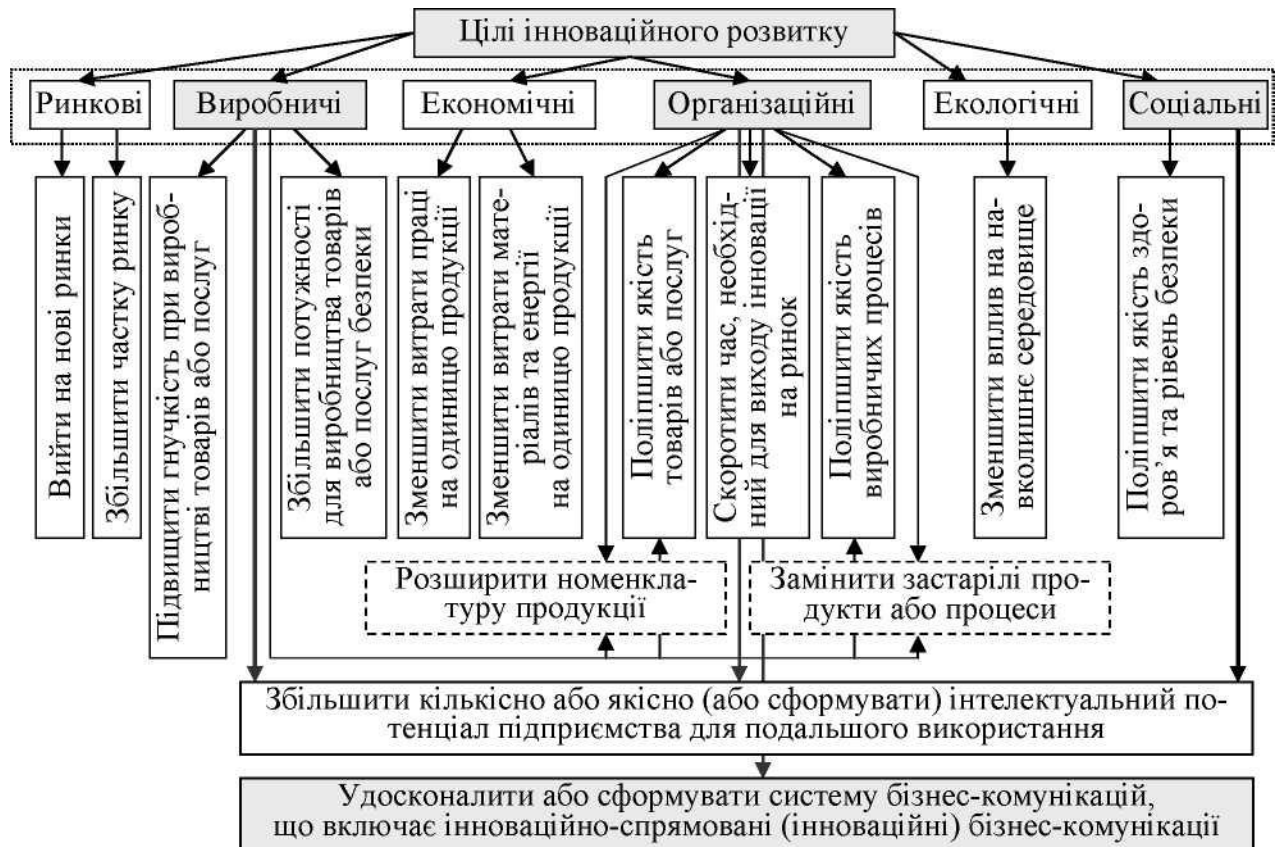


Рис. 1.4 Зведені цілі інноваційного розвитку підприємств

Джерело: [3]

Ціль «Удосконалити або сформування систему бізнес-комунікацій, що включає інноваційно-спрямовані (інноваційні) бізнес-комунікації», оскільки це можливе різним шляхом, тобто за рахунок:

- кількісного збільшення певних бізнес-комунікацій;
- покращення якості бізнес-комунікації шляхом зміни їх структури.

Деякі наведені у переліку бізнес-комунікації є непродуктивними, зайвими, недоцільними або вимушеними. Зокрема, коли йдеться про інноваційний розвиток, тобто про забезпечення виробничого процесу в частині імітації інноваційних перетворень, *бізнес-комунікації за характером є непродуктивними*, оскільки вони не стимулюють інноваційний розвиток підприємства, а уявляють собою зайве відволікання ресурсів підприємства;

Виходячи із наукового, виробничого і експлуатаційного поняття інноваційного процесу, його можна розподілити на наступні етапи або стадії: науковий або етап передпланових досліджень, технічний або виробничий, технологічний та експлуатаційний.

Оскільки для інноваційно-активних підприємств - це важливий результат інноваційної діяльності, остільки його теж додано у перелік індикативних економічних результатів інноваційного розвитку підприємств.

Варіантами управлінських рішень щодо бізнес-комунікацій є формування наступних навичок :

- подолання комунікативних бар'єрів;
- грамотна постановка завдань;
- формулювання і постановка питань, які допомагають прояснити позицію співрозмовника;
- запит і надання зворотного зв'язку;
- конструктивна критика і похвала;
- невербальне супроводження спілкування;
- прийоми ефективного слухання;
- техніки роботи з запереченнями;
- вибір оптимальної стратегії поведінки в конфлікті під конкретну ситуацію;
- прийоми безконфліктного спілкування.

Зазначені завдання вказують на необхідність системного формування підприємствами України ефективних бізнес-комунікацій. Але система бізнес-комунікацій підприємства залежить від його комплексу управління. Тому потенційну результативність і призначення системи бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств та її підсистеми інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій пропонується розглядати *за такими чотирма напрямками:*

- формування позитивного іміджу підприємства (і/або його продуктів,

послуг),

- формування позитивного іміджу топ-менеджменту підприємства,
- позиціонування підприємства як інноватора,
- інформаційна підтримка інноваційних розробок та інших заходів

### **1.3 Аспекти формування ефективного управління бізнес- комунікаціями підприємств**

Особливістю ефективного менеджменту є те, що він визначається раціональною комбінацією різних методів управління підприємствами як складною соціально-економічною системою, що враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сучасна теорія й практика менеджменту вважає, що пріоритетними факторами ефективного менеджменту є, по-перше, гнучкість систем управління, по-друге, адаптивність до умов зовнішнього середовища, що визначає стратегію й тактику управління організацією, по-третє, орієнтація на соціальні аспекти управління, які пов'язані з рішенням проблем трудового колективу й орієнтацією діяльності на споживача, задоволення потреб суспільства.

Управлінський потенціал виступає в матеріальній і інтелектуальній формах: у формі витрат і видатків на управління, які визначаються утримуванням, організацією, технологією й обсягом робіт по реалізації відповідних функцій управління; характеру управлінської праці; результативності управління, тобто результативності дій людей у процесі діяльності організації, в процесі реалізації інтересів, у досягненні певних цілей.

Результативність управління бізнес- комунікаціями і функціонування системи й процесу управління показує, якою мірою керуючий орган реалізує

мету, досягає запланованих результатів. На результативність прийняття рішень менеджером впливає ряд факторів: потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу; соціальні аспекти персоналу й колективу у цілому; культура організації. Всі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності.

Таким чином, результативність управління бізнес- комунікаціями – один з основних показників удосконалювання управління, обумовлений зіставленням результатів управління й ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити результативність управління бізнес- комунікаціями, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку й витрат на управління. Але такий підхід є спрощеним і не дає точних результатів, тому що метою керуючого впливу не завжди є прибуток. Крім того, оцінка результативності управління бізнес- комунікаціями по отриманому прибутку приховує роль управління в досягненні кінцевого результату. Результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальний, соціально-економічним, прибуток же часто виступає як опосередкований результат. Складність виникає й у тім, що витрати на управління не завжди можна досить чітко виділити.

Комплексний набір критеріїв результативності системи управління бізнес-комунікаціями формується з обліком двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, установленим цілям підприємства;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його утримування підприємства й результатам.

У організаційному механізмі особливе місце займають методи оцінки й аналізу результативності управлінської системи. Аналіз існуючих теоретичних і практичних підходів до оцінки результативності управління бізнес- комунікаціями на підприємстві і його організаційної структури дозволив

виділити наступні показники, які застосовуються для оцінки результативності апарата управління, це:

- Група показників, що характеризують результативність системи управління бізнес- комунікаціями підприємства, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства, і витрати на управління. При оцінці результативності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, як ефект, обумовленого функціонуванням або розвитком системи управління, можуть бути прибуток, собівартість, обсяг фінансових коштів, якість продукції, строки впровадження нових технологій тощо.
- Група показників, що характеризують утримування й організацію процесу управління бізнес- комунікаціями підприємства, у тому числі безпосередні результати й витрати управлінської праці. Витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарата управління, експлуатацію технічних коштів, підготовку й перепідготовку кадрів управління.
- Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури і її технічно-організаційний рівень – ланцюговість системи управління, рівень централізації функцій управління, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

Для оцінки результативності управління бізнес-комунікаціями підприємства важливе значення має визначення відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту управління. Це знаходить вираження в збалансованості складу функцій і цілей управління, відповідності чисельності складу працівників обсягу й складності робіт, повноті забезпечення необхідною інформацією, забезпеченості процесів управління технологічними засобами з урахуванням їх номенклатури.

При оцінці результативності окремих заходів щодо вдосконалювання системи управління бізнес- комунікаціями допускається використання основних вимог до їхнього вибору – максимальна відповідність кожного показника цільової орієнтації проведеного заходу й повнота відбиття ефекту, що досягається.

Одним із критеріїв оцінки результативності управління деякі науковці визначають результативність як ступінь задоволеності процесом його учасників. При цьому задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників в процесі.

При застосуванні цього підходу до оцінки результативності управління бізнес- комунікаціями необхідно виділити групи, що беруть участь у процесі (власники, керівництво підприємства, менеджери середньої ланки, споживачі, суспільство та інші.).

Кожна з цих груп має свої інтереси та спосіб впливу (прямий або непрямий) на складові результативності управління, на підставі яких можуть бути сформульовані цілі діяльності підприємства і критерії результативності управління бізнес- комунікаціями з погляду групи, відображаючи зміни в складі учасників і їхніх інтересів. Узгодження інтересів власників, керівників, співробітників щодо управління бізнес- комунікаціями представлено на рисунку 1.5.

Результативність управління бізнес- комунікаціями підприємства може розглядатися в іншій площині – оцінка результативності виконання окремих управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю (робота окремих підрозділів апарата управління). Так, наприклад, щодо функції планування оцінюється ступінь досягнення поставлених цілей планових завдань; щодо функції організації – оснащеність підприємства сучасним технологічним устаткуванням, плинність кадрів; щодо функції мотивації –

методи впливу на колектив (заохочення, покарання, їхнє співвідношення); щодо функції контролю – кількість порушень трудової, технологічної дисципліни й ін.



Рис. 1.5 Узгодження інтересів підприємства, що обумовлює стабільність управління бізнес- комунікаціями

Джерело: [7,8]

Оцінку результативності управління бізнес- комунікаціями підприємства доцільно здійснювати за різні календарні відрізки часу (місяць, квартал, рік). Динаміка цих показників, а також зіставлення з аналогічними даними однорідних підприємств, що працюють у подібних економічних умовах, дозволяють зробити висновок про результативність роботи апарата управління. Викладений підхід до оцінки результативності правомірний як для характеристики результативності роботи апарата управління в цілому, так і для оцінки конкретних рішень. У першому випадку результативність управління бізнес- комунікаціями відображає результативність процесу управління, що проявляється через сукупність прийнятих і реалізованих рішень, у минулому періоді.

Оцінка результативності управління бізнес- комунікаціями в підприємстві, повинна проводитися на різних рівнях:

- оцінка результативності бізнес політики в мережі Інтернеті;
- оцінка результативності окремих бізнес- комунікацій в мережі Інтернет;
- оцінка результативності окремих елементів бізнес- комунікацій тощо.

Крім того, варто враховувати мультиплікативний ефект, який заключається в тому, що підвищення якості (своєчасність і безпомилковість) управління бізнес-комунікаціями (в одному контурі ієрархії) породжує хвилеподібні зміни якості управління в інших контурах.

### **Висновок до розділу 1**

Система бізнес-комунікацій - це сукупність елементів, безпосередньо пов'язаних з цілями, функціями, організаційною структурою, напрямками, змістом інформаційних потоків, каналами та засобами їх передачі, розробкою комунікативної стратегії підприємства. Бізнес-комунікації підприємства грають подвійну роль - виступають як драйвер та індикатор його розвитку. Роль драйвера полягає у спонуканні його до розвитку за рахунок залучення нових ресурсів та можливостей у процесі здійснення бізнес-комунікацій. Роль індикатора втілюється у техніко-технологічний рівень та інноваційний характер бізнес-комунікацій, які свідчать про рівень технологічності, прогресивності та інноваційності розвитку підприємства.

Розуміння бізнес- комунікацій є частиною комунікаційної практики суб'єкта політики, фірми (організації), покликані сприяти досягненню їх стратегічної мети. Ця діяльність повинна бути безперервною, планованою, орієнтуватися не лише на існуючих, але і на майбутніх партнерів, використовувати соціально-

психологічні методи впливу. Без неї неможливе ефективне управління у будь-якій сфері діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку бізнес-комунікацій підприємств

В умовах військового стану розвиток національної економіки відбувається за рахунок розширення внутрішнього ринку, яке супроводжується стимулюванням вітчизняного виробництва. Збільшення інвестицій в основний капітал на тлі збільшення внутрішнього споживчого попиту потребує інноваційного наповнення інвестицій, а також удосконалення системи ціноутворення, широкого залучення приватного капіталу. Поряд з цим необхідне удосконалення податкового законодавства і підвищення прозорості фінансового стану підприємств. Це безумовно, позитивно позначиться на збільшенні продуктивності праці, розширенні ресурсної бази інвестицій у виробництво й торгівлю.

Дослідження стану й ефективності бізнес-комунікацій на підприємствах торгівлі проведено за допомогою методу експертних оцінок, з урахуванням середніх результатів, що матиме напрям більшої об'єктивності. Методика має давати достовірні результати опитування експертів, які залежатимуть лише від об'єктивних властивостей експерта; забезпечувати стабільність повторюваності опитувань, тобто при повторному опитуванні експертів отримані результати повинні відрізнятися на визначену похибку; має бути якомога простішою в роботі, вимагати мінімум ресурсів і затрат, обробка результатів повинна ґрунтуватися на автоматизованому опрацюванні даних за допомогою комп'ютерних пристроїв із залученням поширених прикладних математичних

або статистичних програмних засобів; забезпечувати отримання результатів опитування в найкоротші терміни без втрати їх достовірності з дотриманням усіх задекларованих вимог; бути економічно обґрунтованою, тобто фінансово прийнятною при опитуваннях, мало залежною від зміни кількості експертів у групі та повторних етапів опитування; має включати як кількісні, так і якісні оцінки експертів, причому кількісні повинні сприяти математичному аналізу об'єктів дослідження та полегшувати опрацювання даних (однак не всі властивості об'єкта можна виразити у числовій формі). Для визначення складних критеріїв, які не мають прямого числового вираження, використовують якісні оцінки, що дають змогу формалізувати властивості об'єкта із застосуванням елементів нечіткої логіки; дозволяти залучати мінімальної необхідної кількості експертів, що сприятливо впливатиме на терміни та вартість самого оцінювання та опрацювання його результатів. Для успішного проведення експертизи та отримання науково обґрунтованих результатів потрібно правильно побудувати поетапний процес опитування.

Виділяють такі основні етапи опитування:

визначення мети експертизи, аналіз об'єкта дослідження та виявлення його властивостей, для яких треба надати кількісні значення;

визначення способу експертного оцінювання та підготовка анкет опитування;

встановлення кількості експертів у групі та її персонального складу;

проведення експертизи;

збір та опрацювання результатів експертизи;

аналіз отриманих даних опитування для прийняття рішень стосовно перспектив впровадження систем захисту результатів.

Усі експертні методи поділяються на колективні й індивідуальні. Колективні ґрунтуються на використанні узагальненої оцінки всіх експертів.

Індивідуальні методи базуються на застосуванні оцінки окремого експерта, яка не залежить від оцінок інших експертів. Нами було проведено моніторинг стану й ефективності бізнес-комунікацій на підприємствах торгівлі м. Київ (ТОВ «Епіцентр К» (50 осіб-респондентів) з метою визначення основних чинників, що їх формують.

На підприємстві було опитано не лише працівників, але й управлінський персонал: розподіл наведено на рис. 2.1.

Функціональна структура персоналу підприємств торгівлі, %



Рис. 2.1. Функціональна структура працівників у 2023 р.

Джерело: [25]

Функціональна структура працівників свідчить про досить типовий для підприємств торгівлі розподіл працівників: 73,7 % оперативного персоналу та 26,3 % - управлінського персоналу.

Статева структура респондентів досліджуваних підприємств, %

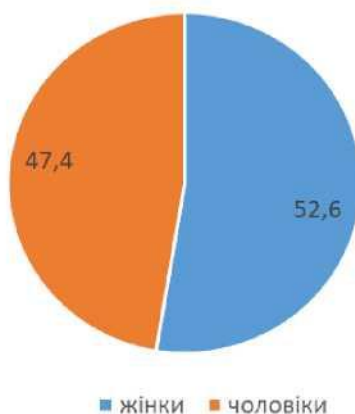


Рис. 2.2. Статева структура працівників у 2023 р.

Дослідження стану бізнес-комунікацій на підприємстві за критерієм частоти участі дало змогу зробити висновки про досить регулярну участь респондентів (рис. 2.2).

Так, 52,6 % учасників анкетування регулярно брали участь у бізнес-комунікаціях, 26,6 % - іноді, 15,8 % - рідко, 5,3 % позначили себе, як працівники, які ніколи не брали участі в бізнес-комунікаціях на підприємстві, але це є похибкою через нерозуміння питання.

частота участі у бізнес-комунікаціях підприємства (наради, звіти, навчання), %

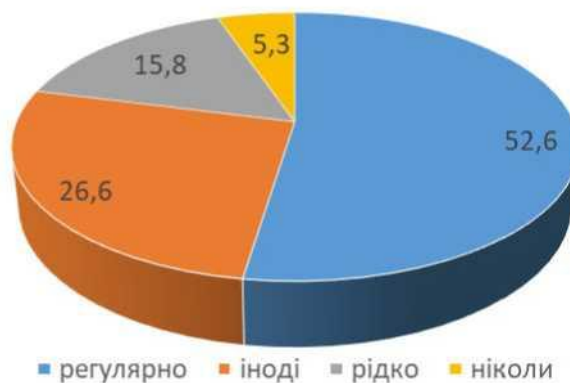


Рис. 2.3. Структура працівників підприємства за участю в бізнес-

комунікаціях у 2023 р.

Дослідження стану бізнес-комунікацій на підприємстві за критерієм частоти участі дало змогу зробити висновки про досить регулярну участь респондентів (рис. 2.3).

Так, 52,6 % учасників анкетування регулярно брали участь у бізнес-комунікаціях, 26,6 % - іноді, 15,8 % - рідко. 5,3 % позначили себе, як працівники, які ніколи не брали участі в бізнес- комунікаціях на підприємствах, але ми вважаємо це похибкою через нерозуміння питання. На нашу думку, це є неможливим, щоб працівники не брали ніякої участі в бізнес-комунікаціях, інакше вони б не отримували розпоряджень менеджерів, не з'ясовували певних запитів щодо оплати праці чи корпоративної культури тощо.

частота участі у бізнес-комунікаціях підприємства (наради, звіти, навчання), %

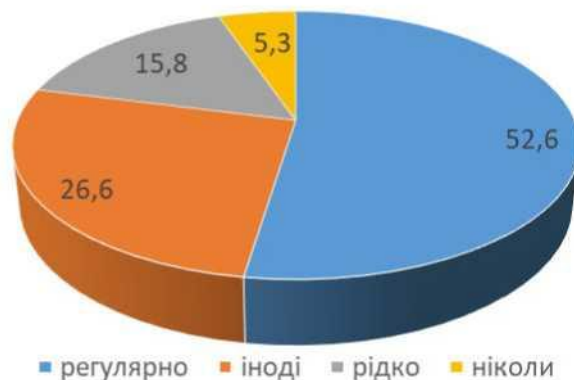


Рис. 2.4. Структура працівників підприємства за участю в бізнес-комунікаціях у 2023 р.

Через участь у бізнес-комунікаціях формується середовище прийняття рішень, менеджменту загалом. Важливим було, з'ясувати, чи працівники беруть участь у прийнятті рішень зокрема рішень щодо організації, планування їх власної роботи (рис. 2.4).

Участь у прийнятті рішень, що стосуються вашої роботи, %

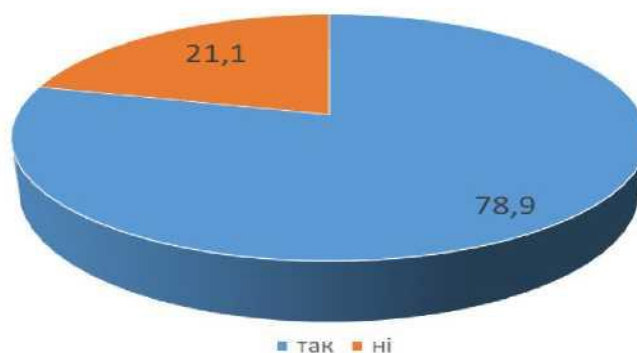


Рис. 2.5. Структура відповідей працівників підприємства щодо участі в прийнятті рішень у 2023 р.

Позитивним є переважання відповідей «так», які склали 78,9 %, що свідчить про активну участь працівників у прийнятті рішень. Це свідчить про відкритість менеджменту до діалогу, що підвищує ефективність діяльності підприємства.

Ефективність бізнес-комунікацій залежать від рівня задоволеності працівників від спілкування з колегами та менеджментом. Стан такої задоволеності в основному оцінюється як «добрий», що можна трактувати як доволі ефективний рівень бізнес-комунікацій в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки (рис. 2.6).

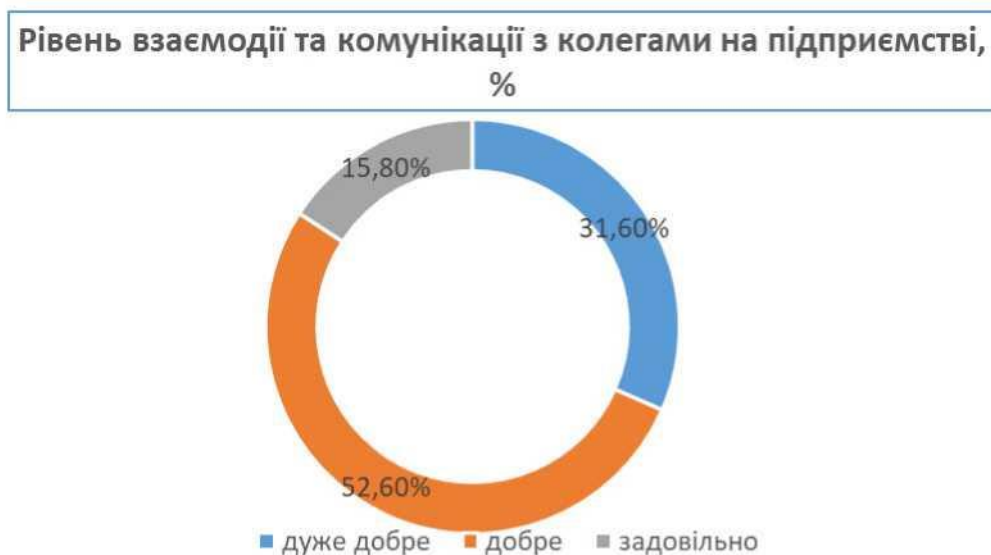


Рис. 2.6. Рівень бізнес-комунікації з колегами у 2023 р.

Як видно з рис. 2.6, 52,6 % респондентів підприємства відповіли, що рівень їх взаємодії й комунікації з колегами є добрим, тобто можна стверджувати, що бізнес-комунікації працюють задовільно. Позитивною тенденцією є розподіл між «дуже добре» і «добре» у відповідях респондентів про взаємодію та комунікації з менеджерами.

Ми дослідили також думку респондентів стосовно успішності бізнес-комунікацій на підприємстві залежно від чинників впливу на них, а саме успішність бізнес-комунікацій: адекватна реакція на контекст ситуації, вірна оцінка співрозмовника, формування в співрозмовника позитивного рішення щодо результатів спілкування (рис. 2.7).

## Рівень впливу на успішність бізнес-комунікацій, %



Рис. 2.7. Рівень впливу різноманітних чинників на успішність бізнес-комунікацій у 2023 р.

Так, 57,8 % респондентів дали відповідь про те, що найбільш важливим чинником є адекватність реакції співрозмовника на контекст ситуації. Такий розподіл дає підстави стверджувати, що слід розвивати психологічні служби, оскільки важливим для респондентів є пропаганда адекватної поведінки та комунікації.

Негативним, на нашу думку, є те, що 57,9 % працівників не знають, чи впливають стан і ефективність бізнес-комунікацій на здатність підприємства залучати нових клієнтів, хоча це питання є дуже важливим для отримання прибутку підприємством. Залучення нових клієнтів джерелом для підвищення ефективності й конкурентоспроможності торговельних підприємств, тому в цьому питанні існують великі резерви для роз'яснення працівникам важливості побудови ефективних бізнес-комунікацій.

Працівники також не вбачають великого впливу бізнес-комунікацій на оцінку задоволеності споживачами торговельних послуг. Лише 47,4 % вважають, що бізнес-комунікації впливають на цей показник, а 42,1 % не надали відповіді, що свідчить також про великі резерви менеджменту для

покращення бізнес-комунікацій, які забезпечують саме контакти зі споживачами.

У табл. 2.1 поряд з ними наведені також вагові коефіцієнти, відповідно до результатів дослідження.

Таблиця 2.1

**Фактори та критерії оцінки впливу стану та ефективності бізнес-комунікацій на результативні показники підприємства у 2023 р.**

Фактори	Критерії	Вагомість	Коефіцієнт значущості
Участь у прийнятті рішень	Так	0,789	0,75
	Ні	0,211	0,25
Рівень взаємодії та комунікації з колегами	Дуже добре	0,316	0,25
	Добре	0,526	0,5
	Задовільно	0,158	0,25
Рівень взаємодії та комунікації з менеджерами	Дуже добре	0,421	0,5
	Добре	0,421	0,5
	Задовільно	0,158	0,25
Вплив комунікативної компетентності на успішність бізнес-комунікацій	Адекватна реакція на контекст ситуації	0,578	0,5
	Вірна оцінка співрозмовника	0,316	0,25
	Формування в співрозмовника позитивного рішення, щодо результату	0,450	0,5
Функції бізнес-комунікацій, що найефективніше використовуються на підприємстві	Зв'язкова	0,316	0,25
	Експресивна	0,053	0
	Перцептивна	0,211	0,25
	Інтерактивна	0,368	0,25
	Інформативна	0,632	0,75
Обрана модель бізнес-комунікації	Модель інформації	0,211	0,25
	Модель переконування	0,263	0,25
	Модель діалогу	0,526	0,5

Джерело: сформовано автором

Найбільш негативним, було те, що 63,2 % респондентів не надало відповіді на питання стосовно впливу бізнес-комунікацій на залучення працівників до досягнення цілей торговельного підприємства. Це означає, що не дивлячись на високий ступінь залученості працівників у прийняття рішень стосовно власної діяльності, вони майже не залучені, або не знають про можливості такого залучення для досягнення цілей підприємства. Такі стратегічні рішення мають бути переглянуті керівництвом, менеджери повинні розробити інструменти й механізми по залученню працівників до прийняття рішень, які визначають конкурентоспроможність торговельних підприємств на ринку товарів і послуг.

З метою розвитку бізнес-комунікацій та підвищення впливу бізнес-комунікацій на результативні показники діяльності підприємства пропонуються наступні заходи:

- формування ефективних управлінських рішень в сучасних умовах змін;
- формування ефективної стратегії розвитку підприємства;
- формування корпоративної культури та іміджу підприємства;
- формування мотиваційного механізму ефективної діяльності працівників та підприємства в цілому;
- сприяння професійному розвитку працівників;
- усунення демотивуючих чинників: конфліктності, внутрішнього дискомфорту, недосяжності цілей і завдань, відсутності необхідних ресурсів для виконання завдань, відсутності залежності оплати праці від індивідуального вкладу працівників;
- включення до механізму формування та розвитку професійних компетенцій працівників торгівлі мотиваційно-цільової компоненти, що виражається в орієнтації працівників на професійне зростання та відповідні кар'єрні переміщення, що дозволяє забезпечити узгодженість професійного

розвитку працівників зі стратегічним вектором розвитку торговельного підприємства.

## **2.2. Діджиталізація середовища формування бізнес-комунікацій підприємств: світові та вітчизняні тренди**

*Головні світові та вітчизняні тренди технологічних змін внаслідок інформатизації.* Інформаційно-технологічна революція радикально змінила технологічну основу суспільного виробництва, створивши тим самим нові умови підприємництва та нові вимоги до підприємств. Розвиток інформаційних технологій перевищив розвиток технологій використання енергії в 3-6, хоча той останні чотири десятиліття має прискорений характер.

Прогрес в інформаційній сфері прискорює постійний високий попит на нові технології, тому кожна нова комп'ютерна система все швидше змінює попередню, забезпечуючи більш швидку дифузю інновацій у різні сфери підприємницької діяльності, зокрема у бізнес-комунікації підприємств.

Прискорений розвиток процесів інформатизації обумовлює необхідність постійного дослідження зміни підприємницького середовища та бізнес-комунікацій підприємств під його впливом, оскільки утворює нові умови і можливості удосконалення останніх.

На технологічний базис виробництва та управління ним, кардинально змінюючи технологічне забезпечення відповідні та дотичних процесів. По суті, машинні технології індустріальної економіки почали замінюватися електронними інтелектуальними, утворюючи можливості нових варіацій вирішення технічних, економічних та соціальних завдань.

*Головними трендами* таких змін є:

- перехід до цифрових методів зберігання, накопичення та обробки інформації;
- розробка новітнього програмного забезпечення, яке кардинально

змінює техніку.

Зміни спостерігаються не лише у виробництві, а й у дуже швидкому освоєнні та масовому поширенні нової техніки і технологій.

*Інтелектуальні інформаційні технології швидко опановують різні сфери економіки та бізнесу: виробництво, торгівля, сфера послуг, банківський сектор тощо. Це:*

- управління виробництвом;
- виробниче та операційне планування;
- фінансовий менеджмент;
- маркетинг і збут;
- ризик-менеджмент тощо.

ІТ-технології за рахунок виконання інтелектуальної логічної функції визначають технологічні процеси, тоді як персонал визначає умови, режими роботи техніки.

Але йдеться не лише про техніко-технологічні зміни, а й про їх економічний аспект, оскільки *інформатизація значно підвищує продуктивність праці та обсяги продажів*. Зокрема, в 1990-і рр. річні темпи зростання продуктивності праці у США подвоїлися (до 3%), а з 1995 р. ІТ-індустрія забезпечила 21-31% зростання ВВП [21]. Економічно це виразилося у тому, що до початку 1995 р. в економіці США на основі інформації вже вироблялося близько 75% доданої вартості промисловості. Прогнозується, що обсяг ринку електронної комерції США досягне в 2025 р. 750 млрд. дол., а обсяг світових продажів он-лайн - 5,5 трлн дол., тобто 15,4% від світових роздрібних продажів.

Високі темпи розвитку ІТ-індустрії роблять її інвестиційно-привабливою та поживляють інвестиційні процеси. Частка інвестицій в ІКТ в загальному обсязі ВВП є вагомим: у 2022 р. в країнах ОЕСР вона склала в середньому 2,7% ВВП та 11% від інвестицій в основний капітал. Лідерами з інвестування у ІТ-індустрію були Швеція, Швейцарія та Японія 3,5-4%. Водночас, у Нідерландах, Австрії, Франції частка зросла в 1,5-2 рази.[15]

Інформатизація економіки значно стимулює інноваційний процес, оскільки ІТ-підприємства лідирують за всіма видами інноваційної діяльності. Саме вони більш за інші галузі фінансують наукові дослідження та розробки, стартапи тощо. Їх витрати досягають 34% від загальних витрат бізнес-структур на НДДКР. Це - величезні обсяги фінансування. У Фінляндії, Ізраїлю, Кореї та Сполучених Штатах, вони склали 40-65% НДДКР в 2022 р. витрати на дослідження і розробки в ІКТ-сфері, як правило, зосереджені в ІКТ-виробництві та складають 60% НДДКР в ІКТ в ОЕСР.

У країнах ОЕСР 34% всіх заявок на патенти складають патенти, пов'язані з ІКТ. Лідирують Китай, Корея, Індія, Малайзія, Ізраїль, Фінляндія, Швеція: у 2022 р., заявки на ІКТ у цих країнах склали до 40% всіх патентних заявок.

Інформатизація економіки змінює структуру світової торгівлі та експорту окремих країн. Відбувається стійке зростання в світовому експорті ІКТ-товарів - у 2021-2022рр він зріс на 6% в рік, досягнувши 1,6 трлн дол. США. При цьому збільшується експорт обладнання зв'язку та електронних компонентів. Проте їх виробництво все більше концентрується у декількох країнах. Майже 55% світового експорту - це Китай, США, Сінгапур, Корея, які зменшили частку Японії і США у вдвічі. Водночас експорт Китаю виріс у 5 разів: з 6,1% до 32%. Головний інструмент цього - офшорні виробництва.

Використання Інтернет і ІТ-технологій в повсякденному житті набуло значних змін:

- зростає індивідуальний доступ сімей до комп'ютерів: у 2020-2022 рр. в країнах ОЕСР він збільшилася з 60% до 80%. А у Нідерландах, Люксембурзі, Ісландії - до 95%. В Україні в 2022 р. - 52,4% домогосподарств;

- зростає доступ жителів до Інтернету: у 2022 р. 86% жителів мали доступ, а в Нідерландах, Ісландії, Кореї - більш 97%. В Україні у 2022 р. - 45% в сільській місцевості. За даними звіту "Digital in 2022" міжнародної агенції "We are social", з 44,12 млн. жителів України 25,59 млн. користуються Інтернетом, що становить 58% населення;

- розповсюджується широкосмуговий доступ до Інтернету, який дозволяє збільшувати обсяг та швидкість передачі інформації в рази, забезпечує безперервне підключення до Інтернету. Це забезпечує широке інформаційне наповнення бізнес-комунікацій і бізнес-послуг он-лайн, перетворює Інтернет у віртуальний бізнес-простір. Якщо звичайний дротовий доступ до Інтернет мали 86% жителів країн ОЕСР, то широкосмуговий - майже 85%, а у Кореї Нідерландах, Люксембурзі - 97-99%. В Україні ринок широкосмугового доступу до Інтернету знаходиться на стадії бурхливого розвитку.

У 2022 р. світова галузь ІКТ досягла обсягу \$3,4 трлн, випередивши традиційного лідера - ринок нафти. Це обумовило *кілька змін на ринку праці та вимог до персоналу бізнес-структур*:

- збільшення зайнятості ІТ-індустрії в бізнес-секторі;
- народження нових професій (системотехніків, СЕО-маркетологів, аналітиків систем тощо);
- випереджаюче зростання чисельності фахівців вищої кваліфікації інтелектуальної праці: учених-дослідників, інженерів, програмістів;
- зростання освітнього рівня персоналу;
- віддалена локалізація робочих місць персоналу підприємств з використанням ІТ комунікацій, утворенням тимчасових та постійних команд виконавців, аутсорсингом послуг та робіт. Це дозволяє залучати персонал різного рівня кваліфікації (від професіоналів найвищого класу, що займаються створенням великих модулів програмного забезпечення, до недостатньо кваліфікованого для виконання простих операцій).

Інформатизація економіки докорінно змінила *інформаційну інфраструктуру ринку*:

- виникли та активно розвиваються хмарні сервіси (Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox та ін.), які дозволяють використати новітні технології для прискорення управлінських функцій та комунікацій;
- продовжується процес децентралізації ІТ аутсорсингу: у м. Київ - 52

аутсорсингові компанії (46,6% ринку);

- розвивається ринок ІТ-консалтингу, тобто ринок послуг з аналізування, обґрунтування ІТ-стратегії структурування інформаційних систем, вибору ІТ-технологій, створення процесу розвитку інформаційних систем і технологій, інформаційної безпеки, ІТ-аудиту;
- стрімко зростає обсяг телекомунікаційних послуг та використання ІКТ-технологій. За загальним рівнем мережевої готовності, що характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країні.

Інформатизація економіки змінила висоту вхідних бар'єрів у бізнес. Це дозволяє досить лояльна цінова політика використання соціальних мереж, яку підтримує ефект масштабування бізнес-пропозицій, контекстна реклама.

*Згадані зміни інформатизації економіки суттєво впливають на бізнес-комунікації, стрімко змінюючи їх технологічну базу. Це відбувається у трьох аспектах:*

*по-перше, оперативні комунікації на основі телефонії поступово замінюють мобільний та комп'ютерний зв'язок.;*

*по-друге, зростання використання Інтернету та соціальних медіа приватними особами і компаніями по всьому світу назавжди змінила поведінку користувачів мережі;*

*по-третє, сфера бізнес-контактів поширилася на соціальні мережі.*

Діджиталізація - це новітній тренд спільного розвитку бізнес-технологій та комунікаційних технологій, призначений для поєднання їх можливостей та наслідків. Масштабне використання цифрових технологій і вибудови комунікаційних ланцюгів на бізнес-рівні та рівні суспільства й держави - це та ознака, яка відрізняє інформатизацію від діджиталізації.

Термін діджиталізації «digital» (лат. «digitalis») - цифри. Відповідно, похідний термін «діджиталізація» (англ. «digitalization») означає оцифрування, цифровізація, надання цифрової форми).

Тобто, *діджиталізація* - це процес застосування підприємствами новітніх інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети для,

трансформації існуючих бізнес-процесів шляхом їх диджиталізації.

*Перелік таких технологій* надав Світовий Давоський економічний форум:

- хмарні та мобільні технології,
- блокчейн,
- технології віртуалізації, ідентифікації, штучного інтелекту,
- біометричні технології,
- технології доповненої реальності,
- адитивні (3D-друк) тощо.

Діджиталізація передбачає не лише використання цифрових технологій, а «передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей». Це також кардинальна зміна організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, організаційних структур та відповідальності. Водночас, діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, докорінно змінюючи умови та процедури функціонування підприємства.

По суті діджиталізація - «це зміна підходу до ведення бізнесу», за яким підприємство розробляє нові продукти і послуги з використанням digital-каналів.

За оцінками експертів, сьогодні більше 60% світових корпорації-лідерів розробляють стратегію digital-трансформації. За індексом галузевого цифрування, тобто за індексом McKinsey Global Institute використання цифрового потенціалу у світі складає: ЄС - 12% (тенденції всередині різні. Наприклад, Німеччина - 10% Велика Британія - 17%.), США - 18%, Україна - менше 1%. *Діджиталізація стала необхідною частиною сучасної комунікації, розвитку проектів та бізнесу. В бізнесових стратегіях підприємств-лідерів вона є обов'язковою до виконання, адже цифрові технології охоплюють всі контактні аудиторії, міститься блок соціальних мереж, які повністю змінили комунікації з покупцями (клієнтами) і тепер висувають свої вимоги. Наприклад, зміна концепції та політики Facebook змінила поведінку бізнес-структур в цій мережі:*

вислів «якщо підприємства немає в мережі, то його не існує взагалі», перетворився на «якщо ваше підприємство не стало для клієнта найкращим другом, вірним радником - то його немає в мережі».

Аналіз результатів досліджень м. Київ (ТОВ «Епіцентр К» (50 осіб-респондентів) дозволив виявити, у яких напрямках діяльності підприємство, частіше використовується Інтернет як засіб розвитку бізнесу (рис. 2.8).

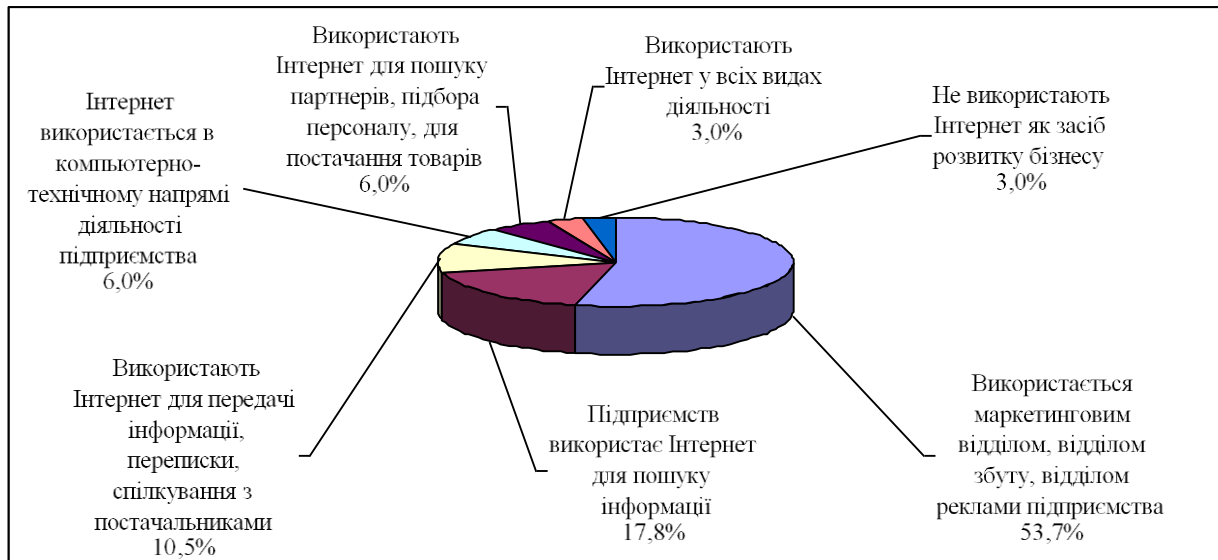


Рис. 2.8 Можливі напрями розвитку торговельного підприємства під впливом використання Інтернету.

Більше половини респондентів 53,7% вважають, що Інтернет використовується маркетинговим відділом, відділом збуту, відділом реклами підприємства. Лише 10,5% підприємств торгівлі використовують Інтернет для передачі інформації, переписки, спілкування з постачальниками. Всього 6% компаній використовують Інтернет для пошуку партнерів, підбора персоналу, для постачання товарів та 3% респондентів не використовують Інтернет як засіб розвитку бізнесу.

## **Висновок до розділу 2.**

Розвиток бізнес-комунікацій підприємства суттєво залежить від стану і тенденції розвитку підприємства торгівлі.

Проведено моніторинг стану й ефективності бізнес-комунікацій на підприємстві торгівлі м. Київ (ТОВ «Епіцентр К» (50 осіб-респондентів), з метою визначення основних чинників, що їх формують в контексті ефективної бізнес-комунікації.

Дослідження показало, що 78,9 % працівників брали активну участь у прийнятті рішень, зокрема рішень, щодо організації і планування їх власної роботи, що свідчить про відкритість менеджменту підприємства до діалогу, що підвищує ефективність їх діяльності.

Ефективність бізнес-комунікацій залежить від рівня задоволеності працівників від спілкування з колегами та менеджментом, на підприємстві стан такої задоволеності в основному оцінюється як «добрий», що можна трактувати як доволі ефективний рівень бізнес-комунікацій.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Управлінський інструментарій формування та економічного оцінювання результативності бізнес-комунікацій підприємства

Формування системи бізнес-комунікацій підприємства при інноваційному бізнес-партнерстві має містити декілька змістовних блоків, починаючи з розроблення його концептуальної моделі, опису стратегічного та тактичного рівнів формування бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств, формалізації відповідних інструментів формування та економічного оцінювання їх результативності.

Формування системи бізнес-комунікацій інноваційно-активних підприємств з блоком інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій.

З позиції стратегічного управління *система бізнес-комунікацій підприємства* - це один комунікаційний механізм впровадження прийнятої інноваційної стратегії за наявних організаційно-економічних можливостей, а також необхідних ресурсів, шляхом взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Йдеться про наявність:

- *комунікативної стратегії підприємства* як систематизованого набору послідовних і регулярних бізнес-комунікацій, що охоплює тактичні та оперативні цілі та завдання, підпорядковані комунікативним та загальним цілям підприємства, які мають передбачати всі типи потрібних бізнес-комунікацій. Для інноваційно-активних підприємств має бути блок інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій та їх засобів;

- *комунікаційної політики*, яка має поєднувати бізнес-комунікації за певними принципами та технологіями, тобто формалізувати їх як надбудова над комунікаційною стратегією підприємства.

Визначати: а) на рівні стратегії - місію підприємства-інноватора по

відношенню до комунікаційного простору, б) на рівні тактики - набір тактичних засобів комунікацій, які використовуватимуться для досягнення певної мети

Комунікативна стратегія та комунікаційна політика підприємства мають унаочнити ієрархічну композицію стратегічного та тактичного рівнів системи бізнес-комунікацій підприємств. (табл.3.1)

Таблиця 3.1

**Композиція стратегічного та тактичного рівнів основних функцій формування системи бізнес-комунікацій підприємства**

Назва функції	Ознака «рівень функцій»	
	стратегічні	тактичні
1. Планування	- визначення ключових цілей бізнес-комунікації та їх інтеграція з цілями інноваційного розвитку*. - формування	- визначення цільових груп бізнес-комунікацій та їх особливостей; - формулювання цілей бізнес-комунікацій для кожної цільової групи з урахуванням їх інформованості та технологічної готовності до комунікації
2. Організація	- формування організаційної структури системи бізнес-комунікацій; - розподіл повноважень між структурними одиницями та фахівцями;	- розроблення змісту інноваційно-орієнтованих повідомлень*; - вибір та оптимізація носіїв і засобів комунікацій; - адаптація завдань інноваційної діяльності до інструментів бізнес-комунікацій*; - визначення бюджету; - вибір конкретних засобів комунікацій; - адаптація форми подання інноваційно-орієнтованих повідомлень до кожного з носіїв та засобів; - розробка плану-графіку проведення заходів бізнес-комунікацій; - створення системи та підсистеми інноваційно-орієнтованих бізнес-комунікацій
3. Мотивація	- розробка стимулів для підняття вмотивованості персоналу;	- розробка моральних стимулів: забезпечення розуміння важливості інноваційної спрямованості бізнес-комунікацій
4. Контроль	- оцінювання результату (досягнення комунікаційних цілей підприємства)	- оцінка комунікативного результату (відповідність системи бізнес-комунікацій критеріям, її здатність досягти інноваційні цілі); - оцінка економічного результату
5. Коригування	-	Формування переліку корекцій та цілей для нового етапу розвитку системи бізнес-комунікацій.

Виділено два рівня утворення бізнес-комунікацій - особистісний і корпоративний або командний (новій - проектна група, підрозділ, підприємство), які мають різні завдання:

- *особистісний рівень* - сукупність індивідуальних професійних та особистісних (побутових) бізнес-комунікацій певної людини з різних питань.

Зокрема, на науковій стадії інноваційного процесу - це бізнес-комунікації з приводу креативних ідей та рішень у відповідних функціональних сферах (проектування, конструювання тощо);

- *корпоративний або командний рівень* - сукупність колективних професійних та особистісних бізнес-комунікацій, які використовує підприємство (команда, проектна група, підрозділ) для досягнення певних цілей.

Це - компетенція підприємства (проектної групи, підрозділу): засоби штучного інтелекту, інформаційні та комунікаційні ресурси, корпоративне управління. Цей рівень складніший, оскільки містить як бізнес-комунікації, так й їх засоби. Він дуже важливий для інноваційно-активного підприємства, оскільки групові бізнес-контакти - обміни командами, спільні інноваційні проекти та тренінги з новітніх технологій - стрімко підвищують креативність рішень та швидкість проходження етапу наукового пошуку.

Основними принципами формування бізнес-комунікацій при інноваційному бізнес-партнерстві є принципи системності, інноваційної результативності, превентивності та синергетичності впливу. Їх застосування рівною мірою відноситься до бізнес-комунікацій підприємства.

Принципи та функціонал управлінського інструментарію, потрібного для формування системи бізнес-комунікацій інноваційного партнерства, формалізація відповідних інструментів. Основними принципами формування бізнес-комунікацій підприємства при інноваційному бізнес-партнерстві є принципи: системності, інноваційної результативності, превентивності та синергетичності впливу.

Функціонал управлінського інструментарію, потрібного для формування системи бізнес-комунікацій інноваційного партнерства, враховує:

а) застосовність комунікаційних інструментів для інноваційно-спрямованих бізнес-комунікацій

б) функціонал інноваційного бізнес-партнерства, до якого відноситься: генерація наукових ідей; комерціалізація наукових розробок; модернізація освітньої діяльності, введення підприємницької освіти.

ТОВ «Епіцентр К»	Рік, млн. грн.		Відхи- 2022/ 2023рр.
	2022	2023	
<b>ТБ-реклама, разом</b>	<b>7329</b>	<b>9269</b>	<b>26</b>
<b>Пряма реклама</b>	<b>6355</b>	<b>8071</b>	<b>27</b>
Спонсорство ТБ	974	1198	23
Преса, разом	1355	1612	18,9
Національна	816	965	18
Регіональна	224	277	24
Спеціалізована	315	370	18
Радіореклама, разом	480	578	20
Національне радіо	348	418	20
Регіональне радіо	47	54	15
Спонсорство	85	106	25
Зовнішня реклама, разом	2692	3493	30
Щитова зовнішня реклама	2263	2923	29
Транспортна реклама	327	444	36
<b>Інтернет-реклама</b>	<b>2145</b>	<b>2520</b>	<b>17</b>
Разом медіа-ринок	14041	17520	25

Таблиця 3.2

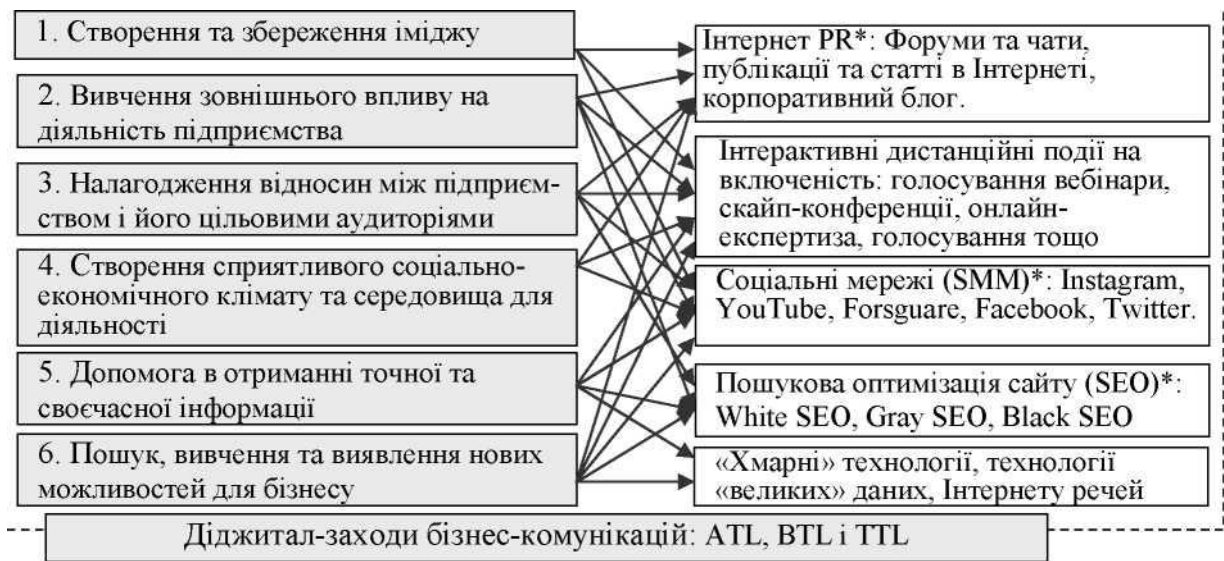
### Стан та прогноз розвитку ринку ТОВ «Епіцентр К» засобів бізнес-комунікацій України на 2023 р.

Формалізація комунікаційних інструментів спирається на завдання з діджитал-заходами внутрішніх бізнес-комунікацій (рис. 3.3).



**Рис. 3.3 Основні завдання внутрішніх базових бізнес-комунікацій: рекомендовані діджитал-заходи**

Серед наведених завдань важливою частиною є не лише діджитал-засоби, а й живе спілкування - зустрічі однодумців, наукові і практичні конференції та конгреси, панельні обговорення, наукові статі, консультації тощо. (рис.3.4)



**Рис. 3.4 Основні завдання зовнішніх бізнес-комунікацій**

Джерело: [7]

Напрями та підходи до економічного оцінювання результативності системи бізнес-комунікацій бізнес-партнерства та його інноваційно-активних учасників. Оцінювання бізнес-комунікацій може враховувати економічну основу інноваційного розвитку підприємств варіативно:

- через динаміку змін економічних та інших характеристик інноваційного розвитку (у різній їх комбінації) підприємств під впливом:

- а) системи бізнес-комунікацій або не виділяючи вплив;
- б) окремої бізнес-комунікації через її комунікаційні заходи;

Результативність системи бізнес-комунікацій має охопити всі напрямки інноваційної діяльності та розвитку, обрані підприємствами та утвореними ними інноваційними бізнес-партнерствами.

*Оцінка економічної ефективності системи бізнес-комунікацій бізнес-партнерства та його активних учасників полягає у визначенні зв'язку системи бізнес-комунікацій зі зміною низки показників економічної діяльності підприємства, яка відбувається внаслідок їх впливу (обсяг продажу загальний та продажу інноваційної продукції, прибуток, частка ринку тощо). Комунікативна ефективність - це впливовість системи бізнес-комунікацій на зміцнення чи*

спотворення відносин між підприємствами або учасниками інноваційного партнерства, що надалі спричиняє зміну їх економічного стану (ділова репутація, імідж підприємства та його продукції у цільових групах стрейкхолдерів, зокрема споживачів та партнерів). (рис.3.5)

Мета застосування діджитал-інновації	Засоби діджитал-управління	Складові результативності
Упелелження пошипення наслідків рекламації	Візуалізація рекламації, інтерактивне системне управлінське втручання та контроль наслідків за допомогою: апаратних засобів; ІТ-технології; мережевих інфокомунікацій;	Збереження ринкової клієнтури та споживачів. Імідж: непряма реклама надійності партнера та стабільності відносин. Уникнення зайвих витрат (повернення вантажу). Уникнення зайвих витрат (перетин продукцією кордону) та витрат часу, витрат на судові позови. Адресність контролю: спрощення процесу контролювання. Скорочення часу прийняття управлінських рішень - зростання оперативності реагування на рекламації. Уникнення простою виробництва. Отримання нових напрямків для інноваційного пошуку. Зростання прибутку, зменшення витрат.
Оперативне реагування на зміну ринкового попиту	Інтерактивні маркетингові дослідження за допомогою: апаратних засобів; ІТ-технології; мережевих інфокомунікацій; хмарних сервісів	Скорочення часу прийняття управлінських рішень - зростання оперативності реагування на ринкові зміни. Отримання нових напрямків для зростання прибутку, зменшення витрат.

Рис. 3.5 Застосування діджитал-технологій в управлінні на прикладі ТОВ «Епіцетр»

Джерело: сформовано автором

Комунікаційна мережа підприємства - це інформаційне об'єднання певним чином особистостей (працівників підприємства, працівників підприємства та споживачів або посередників), які беруть участь у комунікаційному процесі щодо інноваційної діяльності підприємства за допомогою потоків інформації або сигналів між ними.

Формування системи бізнес-комунікацій інноваційного бізнес-партнерства буде економічно ефективним та результативним, якщо воно узгоджено на кожному етапі по кожному проблемному питанню.

### 3.2. Стратегічні пріоритети розвитку бізнес-комунікацій підприємств

Політичні й економічні умови, в яких сьогодні працюють підприємства, зазначені такими неоднозначними обставинами як: відсутність у персоналу та власників багатьох підприємств досвіду управління та розвитку в умовах політичної нестабільності, дефіцит фінансування, висока вартість залучених кредитних ресурсів, зацікавленість інвесторів високоприбутковими інноваціями. За таких обставин підприємствам для забезпечення постійно-розвиваючого тренду інноваційної діяльності необхідне їй безперервне фінансування, що в свою чергу залежить від вміння формувати, використовувати та зберігати бізнес-комунікацій, пов'язані із залученням джерел фінансування. Для цього потрібний зручний управлінський інструмент, що дозволить швидко ідентифікувати бізнес-комунікації для окремого випадку залучення джерела фінансування.

При формуванні та вдосконаленні класифікації бізнес-комунікацій підприємств, пов'язаних із залученням джерел фінансування, важливо приділити увагу фактору, що має вплив на:

- а) повноту розкриття цього аспекту в процесі комунікації;
- б) оцінку якості побудовання бізнес-комунікативних процесів;
- в) остаточну вартість залучених ресурсів;
- г) прийняття рішення стосовно вибору джерела фінансування. Недоліком цього підходу є неосвітлення особливостей бізнес-комунікацій в аспекті впливу на класифікацію диференційних ознак джерел фінансування в розрізі грошові та натуральні.

Властивості комунікацій стосовно формування та використання фонду розвитку виробництва, як й інші фондів спеціального призначення, за розглядом її як комунікацій, сприяючих формуванню власних джерел фінансування підприємств, є похідними від існуючих на підприємстві комунікацій, що утворюють прибуток.

Так, в адаптованому підході приділяється увага бізнес-комунікаціям,

сприяючим використанню внутрішніх джерел забезпечення інноваційно-активної діяльності та не приділяється увага бізнес-комунікаціям, сприяючим залученню зовнішніх джерел ресурсного та фінансового забезпечення. Це звужує варіативність вирішення проблеми дефіциту фінансування. У результаті адаптації погляду цієї групи авторів до сфери бізнес-комунікацій маємо класифікацію комунікацій в аспекті залучення джерел фінансування з врахуванням часового аспекту.

Бізнес-комунікації, що стосуються способів отримання джерел фінансового забезпечення, представлені такими напрямками як: співпраця; державні програми; позикові ресурси; міжнародна співпраця; спільна діяльність; створення спільних підприємств; власні ресурси. Кожен з напрямків окреслює притаманні їм індивідуальні властивості побудування та реалізації відповідних бізнес-стосунків. А саме:

1. *Участь у державних програмах* як бізнес-комунікації підприємств являють собою форму стосунків підприємства та держави, що спрямовані на забезпечення підприємства можливістю користування державними коштами як джерелом фінансового забезпечення його інноваційної діяльності. Отримані ресурси як результати комунікацій можуть надходити підприємству в вигляді: природних ресурсів, земельних ділянок, податкових пільг, послуг державних спеціалістів тощо.

2. *Міжнародна співпраця* як бізнес-комунікації підприємств та світового науково-технологічного товариства являє собою стосунки підприємства та міжнародних суб'єктів. Дані взаємовідносини спрямовані на забезпечення підприємства можливістю користування іноземними джерелами фінансування його інноваційної діяльності. Це можуть бути: технології, спеціалісти, технологій, патенти, авторські права, обладнання.

3. *Створення спільних інноваційних підприємств* як бізнес-комунікації підприємств являють собою форму стосунків підприємства та інших підприємств, за результатами якої утворюються спільні підприємства для здійснення інноваційної діяльності на постійній основі. Результатом комунікації для підприємства виступає можливість залучення коштів на фінансування

інноваційної діяльності від партнерів, який в свою чергу базується на умовах домовленості створіння спільних підприємств.

4. *Позикові ресурси* як бізнес-комунікації підприємств являють собою форму стосунків підприємства та позичальників (установ), які спрямовані на забезпечення підприємства можливістю користування позиковими ресурсами на визначених умовах для фінансування власної інноваційної діяльності. *Власні ресурси* як бізнес-комунікації підприємств являють собою форму внутрішніх комунікацій підприємства, в результаті яких визначається, яке з власних джерел коштів буде залучатись до фінансування інноваційної діяльності.

5. *Спільна діяльність* як бізнес-комунікації інноваційно-активних підприємств являють собою форму стосунків підприємства та інших підприємств, діяльність яких дотична інноваційної діяльності підприємства або її певного етапу. Результатом комунікації виступає можливість залучення коштів на фінансування інноваційної діяльності від партнерів, який в свою чергу базується на умовах домовленості щодо спільної діяльності. *Співпраця* як бізнес-комунікації підприємств являють собою форму стосунків підприємства та інших підприємств, за результатами якої відбувається співпраця у інноваційній сфері. Результатом комунікації для підприємства виступає можливість залучення коштів на фінансування інноваційної діяльності від інших підприємств, який в свою чергу формується за рахунок умов взаєморозрахунків.

Проблема бізнес-співробітництва між суб'єктами бізнес-комунікацій залишається однією з найбільш актуальних, оскільки:

- виникають труднощі з чітким розподілом ролей та функцій у бізнес-комунікаціях, що посилюються відсутністю законодавчої бази;

- низька якість інформаційного обміну спричиняє слабку координацію та узгодженість дій учасників;

- відсутній механізм реалізації бізнес-співробітництва, що забезпечує зацікавленість кожного з учасників у взаємодії та стратегічному характері відносин;

- вплив соціально-психологічного фактора, оскільки повинні забезпечуватися готовність враховувати інтереси іншої сторони та йти на

компроміс, визнання взаємозалежності учасників бізнес-комунікацій навіть за неоднозначності отримання власної вигоди.

Слід також наголосити на проблемах організаційного характеру, серед яких низький рівень кваліфікації працівників та відсутність необхідного навчання; низька зацікавленість персоналу щодо використання інноваційних рішень, пов'язана з побоюваннями втрати заробітної плати; недостатньо сучасне технологічне устаткування, що дозволяє працювати з сучасними інформаційними системами.

Ключовим показником, який дозволяє оцінити якість відносин, визначити перспективи розвитку чи припинення співпраці, виявити можливі резерви для вдосконалення відносин у бізнес-комунікаціях є цінність взаємодії, яка визначається перевагами та вигодами, які отримують кожна сторона в результаті такої взаємодії.

Цінність взаємодії рекомендується оцінювати за допомогою наступних критеріїв: рівень довіри, період, надійність та динаміка взаємодії, рівень бізнес-комунікацій, задоволеність взаємодією, сила взаємодії.

- сучасні відносини бізнес-співробітництва спрямовані на підвищення ефективності використання власних ресурсів або забезпечення доступу до ресурсів партнера, обміну повною, достовірною та об'єктивною інформацією, а також встановлення тривалих взаємовигідних зв'язків. У цих умовах індикатором успішності партнерських відносин між учасниками бізнес-комунікацій є довіра, що відображає взаємну повагу, готовність до рівноправного партнерства, врахування потреб та інтересів партнера;

- період взаємодії визначається тривалістю ділових відносин. Звичайно, довгострокові взаємозв'язки свідчать про більш високий рівень бізнес-співробітництва;

- надійність взаємодії - це, з одного боку, гарантія своєчасної поставки виробником необхідних товарів протягом встановленого періоду часу, з другого - своєчасна оплата цих товарів оптовими і роздрібними покупцями незалежно від можливості виникнення у партнерів будь-яких непередбачених обставин;

- динаміка взаємодії проявляється у постійному розширенні сфери

взаємодії у сфері бізнес-комунікацій, використання нових способів розвитку відносин бізнес-співробітництва, розвиток маркетингових каналів розподілу, проникнення на нові ринки;

- задоволеність взаємодією характеризує ступінь збігу отриманих результатів співробітництва з очікуваними вигодами;

- сила взаємодії визначається залученням партнерів до спільного використання ресурсів, обміну інформацією, загальних інвестицій та ризиків.

Підвищення стійкості бізнес-комунікацій та Підвищення рівня задоволення попиту споживачів є найбільш важливими вигодами, розташованими у верхньому правому куті, що вказує на їх високий пріоритет. Зростання прихильності до бренду підприємства та Вихід на нові ринки збуту також є значущими, але трохи менш важливими у порівнянні з першими двома. Скорочення витрат у процесі доведення товару до споживача та Покращення координації у маркетингових каналах розподілу мають середній рівень значимості. Доступ до необхідних ресурсів, Розвиток бізнесу та Покращення конкурентної позиції за рахунок створення ефекту масштабу є менш значимими вигодами для виробника.

Стратегічні рекомендації. Фокус на пріоритетних вигодах шляхом підвищення стійкості бізнес-комунікацій: Розробити та впровадити стратегії, що підвищують надійність та стабільність взаємодії з бізнес-партнерами. Підвищення рівня задоволення попиту споживачів шляхом поліпшення каналів комунікації для більш ефективного реагування на запити споживачів. Покращення інформаційного обміну шляхом впровадження сучасних інформаційних систем для забезпечення більш якісного та своєчасного обміну інформацією між всіма учасниками бізнес-комунікацій. Оптимізація витрат шляхом впровадження інноваційних рішень для скорочення витрат у процесі доведення товару до споживача. Розширення ринків збуту через активний пошук нових ринків та використання маркетингових стратегій для виходу на нові ринки збуту.

Запропоновані стратегії поведінки бізнес-партнерів.

Стратегія 1: Розвиток бізнесу та підвищення рівня задоволення попиту

споживачів

Для виробників рекомендовано здійснювати інвестування у дослідження ринку та вдосконалення продукції для задоволення зростаючих потреб споживачів. Виробники вкладають значні зусилля у дослідження ринку та вдосконалення продукції, орієнтуючись на потреби споживачів. Їхня участь може становити близько 30% від загального обсягу зусиль.

Пріоритетність реалізації даної стратегії для виробника висока, оскільки від якості продукції виробників залежить конкурентоспроможність всієї ланцюгової поставок. Для даної стратегії притаманний ризик технологічних неуспіхів та низької віддачі від інвестицій у дослідження. Фінансові ризики пов'язані з великими витратами на дослідження та розробки. Ризики низької віддачі від інвестицій у вдосконалення продукції.

Для дистриб'юторів рекомендовано зосереджувати зусилля на покращенні обслуговування клієнтів та розширенні географії присутності, їхня участь може бути приблизно 25%. Рівень пріоритетності реалізації даної стратегії для дистриб'юторів середня, оскільки вони виступають інтерфейсом між виробниками і роздрібними торговцями. Ризиком є можливість неефективного управління логістичними процесами та зростання витрат на розширення мережі та географії присутності, фінансові ризики при управлінні великими обсягами активів

Для ритейлерів рекомендовано акцентувати на збільшенні кола покупців та підвищенні лояльності до бренду, їхня участь може становити 20%. Пріоритетність реалізації даної стратегії для середня, оскільки вони найближче до кінцевих споживачів. Маркетингові ризики при неефективному підході до збільшення лояльності та розширенні кола покупців. Операційні ризики при впровадженні нових стратегій залучення клієнтів. Ризиком є можливість недостатньої ефективності маркетингових заходів і втрати лояльності споживачів.

Стратегія 2: Підвищення стійкості бізнесу та диверсифікація ризиків. Виробники: Впровадження нових технологій та зниження витрат на логістику. Ризиком є технологічні недоліки та фінансові втрати при впровадженні нових

технологій.

Для виробників рекомендовано підвищення ефективності використання активів та залучення нових ресурсів. Під час реалізації цієї стратегії виробники впроваджують нові технології та зменшують витрати на логістику, їхня участь приблизно 25%. Пріоритетність реалізації цієї стратегії у виробників висока, оскільки стійкість виробничих процесів визначає їхню спроможність висувати конкурентоспроможні продукти. При чому притаманні наступні види ризиків. Технологічні ризики при впровадженні нових технологій. Фінансові ризики пов'язані з великими витратами на оновлення технологій та логістичних процесів. Ризик включає можливість неефективного управління фінансовими ресурсами та неправильного вибору стратегій розвитку.

Під час реалізації цієї стратегії дистриб'ютори підвищують ефективність використання активів та залучають нові ресурси, їхня участь приблизно 30 %. Пріоритетність реалізації цієї стратегії у дистриб'юторів середня, оскільки їхня ефективність визначає доступність продукції для кінцевих споживачів. Притаманні наступні види ризиків: фінансові ризики при залученні нових ресурсів та управлінні активами; ризики неефективного управління новими інвестиціями.

Для ритейлерів рекомендовано розширення кола покупців та зниження залежності від одного постачальника або ринку, їхня участь приблизно 20%. Пріоритетність реалізації цієї стратегії низька, оскільки їхня роль у диверсифікації ризиків не настільки критична як для виробників і дистриб'юторів. Ризиком є можливість недостатньої диверсифікації постачальницької бази та втрати конкурентних позицій. Маркетингові ризики при розширенні кола покупців. Операційні ризики при управлінні різними постачальниками та товарним асортиментом.

Стратегія 3: Покращення конкурентної позиції та технологічний розвиток.

Для виробників рекомендовано вдосконалення координації у бізнес-комунікаціях та інтеграція інноваційних рішень. Під час реалізації цієї стратегії виробники вдосконалюють координацію у бізнес-комунікаціях та інтегрують інноваційні рішення, їхня участь приблизно 30%. Пріоритетність достатньо

висока, оскільки їхня конкурентоспроможність залежить від інноваційних рішень та ефективності бізнес-процесів. Ризиком є можливість неуспіху інноваційних проектів та труднощі в управлінні змінами. Технологічні ризики при впровадженні нових систем інформаційних технологій. Організаційні ризики при впровадженні нових методів управління та комунікаційних стратегій.

Для дистриб'юторів рекомендовано зосередження на підвищенні компетентності персоналу та розвитку бізнесу. Під час реалізації цієї стратегії дистриб'ютори зосереджуються на підвищенні компетенцій персоналу та розвитку бізнесу, їхня участь приблизно 25%. Пріоритетність середня, оскільки їхня ефективність у поширенні продукції визначає успішність продажів. Ризиком є можливість неефективного управління розвитком персоналу та низької віддачі від інвестицій у навчання. Організаційні ризики при впровадженні нових бізнес-моделей і стратегій розвитку. Фінансові ризики при інвестуванні у розвиток компетенцій та нові бізнес-ідеї.

Для ритейлерів рекомендовано інвестування у новітні технології та підвищення ефективності операційної діяльності. Під час реалізації цієї стратегії ритейлери інвестують у нові технології та підвищують ефективність операційної діяльності, їхня участь приблизно 25 %. Пріоритетність низька, оскільки їхня роль у впровадженні новітніх технологій не так критична як у виробників чи дистриб'юторів. Ризиком є можливість неефективного використання технологій та втрати конкурентоспроможності на ринку. Технологічні кризи при впровадженні нових систем управління та обслуговування клієнтів. Операційні ризики при адаптації до нових операційних процесів та технологій.

Реалізації визначених стратегій сприятиме розвиток торговельної галузі. У стратегії сталого розвитку України до 2030 р., метою якої є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що базується на засадах сталого розвитку,

### **Висновок до розділу 3**

Сучасна специфіка конкурентного середовища торговельної галузі, необхідність постійної модернізації підприємств для кращого задоволення потреб споживачів, адаптації до інновацій, цифрових технологій, робота в складних умовах нових викликів і загроз, включаючи пандемію Covid-19, військову агресію РФ - все це вимагає від працівників не лише суттєвих трудових зусиль в умовах військового стану, а й безперервного професійного розвитку в контексті підвищення ефективності бізнес-комунікацій підприємств.

Визначено, що головним ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає формування концепції бізнес-моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, що ґрунтується на динамічних здібностях, компетенціях та ресурсах підприємства.

Основна ідея формування концепції динамічної бізнес-моделі полягає у підвищенні конкурентоспроможності, результативності та стійкості діяльності підприємства, за рахунок ефективного використання динамічних здібностей підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

## ВИСНОВКИ

Система бізнес-комунікацій - це сукупність елементів, безпосередньо пов'язаних з цілями, функціями, організаційною структурою, напрямками, змістом інформаційних потоків, каналами та засобами їх передачі, розробкою комунікативної стратегії підприємства. Бізнес-комунікації підприємства грають подвійну роль - виступають як драйвер та індикатор його розвитку. Роль драйвера полягає у спонуканні його до розвитку за рахунок залучення нових ресурсів та можливостей у процесі здійснення бізнес-комунікацій. Роль індикатора втілюється у техніко-технологічний рівень та інноваційний характер бізнес-комунікацій, які свідчать про рівень технологічності, прогресивності та інноваційності розвитку підприємства.

Розуміння бізнес-комунікацій є частиною комунікаційної практики суб'єкта політики, фірми (організації), покликані сприяти досягненню їх стратегічної мети. Ця діяльність повинна бути безперервною, планованою, орієнтуватися не лише на існуючих, але і на майбутніх партнерів, використовувати соціально-психологічні методи впливу. Без неї неможливе ефективне управління у будь-якій сфері діяльності.

Проведено моніторинг стану й ефективності бізнес-комунікацій на підприємстві торгівлі м. Київ (ТОВ «Епіцентр К» (50 осіб-респондентів), з метою визначення основних чинників, що їх формують в контексті ефективної бізнес-комунікації. Дослідження показало, що 78,9 % працівників брали активну участь у прийнятті рішень, зокрема рішень, щодо організації і планування їх власної роботи, що свідчить про відкритість менеджменту підприємства до діалогу, що підвищує ефективність їх діяльності.

Ефективність бізнес-комунікацій залежить від рівня задоволеності працівників від спілкування з колегами та менеджментом, на підприємстві стан

такої задоволеності в основному оцінюється як «добрий», що можна трактувати як доволі ефективний рівень бізнес-комунікацій.

Сучасна специфіка конкурентного середовища торговельної галузі, необхідність постійної модернізації підприємств для кращого задоволення потреб споживачів, адаптації до інновацій, цифрових технологій, робота в складних умовах нових викликів і загроз, включаючи пандемію Covid-19, військову агресію РФ - все це вимагає від працівників не лише суттєвих трудових зусиль в умовах військового стану, а й безперервного професійного розвитку в контексті підвищення ефективності бізнес-комунікацій підприємств.

Визначено, що головним ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає формування концепції бізнес-моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, що ґрунтується на динамічних здібностях, компетенціях та ресурсах підприємства.

Основна ідея формування концепції динамічної бізнес-моделі полягає у підвищенні конкурентоспроможності, результативності та стійкості діяльності підприємства, за рахунок ефективного використання динамічних здібностей підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусяк О.І. Особливості бізнес-комунікацій у системі міжнародних економічних відносин. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. № 12(102). С. 26-35
2. Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Інституційно - інноваційні зрушення в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 3. С. 79 - 86. Дідух Д. М. Інновації як об'єкт обліку та аналізу [Електронний ресурс].- режим доступу: [http://www.znau.edu.ua/visnik/2022\\_1\\_2/319.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2022_1_2/319.pdf)
3. Витвицька О.Д. Інноваційні процеси в стимулюванні розвитку аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 3. С. 267-274.
4. Закон України: Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності: від 5.12.2012, № 3715-17.- [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
5. Закон України: Про інноваційну діяльність // Голос України. 2002. №.144(2898). С. 10-12
6. Зоргач А. М. Ефективність застосування інноваційних проектів у аграрних підприємствах / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>
7. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив: [електронний ресурс]. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendv-2020-vizualizatsiia-dvdzhytalizatsiia-kreatvv>.
8. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: [електронний ресурс]. Державна служба статистики України. 2017. ШБ: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Наумік К.Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 132 с.

10. Оптовий і роздрібний товарооборот підприємств оптової і роздрібною торгівлі: [електронне джерело]. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh\\_roz22\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_roz22_u.html)
11. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 218 с.
12. Раупов Р.Б. Розвиток бізнес-комунікацій на засадах забезпечення бізнес- партнерства на торговельних підприємствах. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. №4 (22). С. 207-217.
13. Раупов Р.Б. Трансформаційні процеси у бізнес-комунікаціях в умовах діджиталізації економіки. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 6. С. 55-61.
14. Руда М. В., Лев Н.Ю. Міжнародні бізнес-комунікації в системі інформаційного забезпечення підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 769. С. 182–189.
15. Статистичний щорічник України за 2023: [електронний ресурс]. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024.pdf>
16. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. Розповідає Оксана Тодорова: [електронний ресурс]. URL: <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii>.
17. Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. № 25. С. 66-71.
18. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [електронний ресурс]. ШБ : [http://www.rusnauka.com/19\\_KUM\\_2017/Ecopot^/23199Joc.Mt](http://www.rusnauka.com/19_KUM_2017/Ecopot^/23199Joc.Mt).

19. Babiak H., Kotys N., Shushpanov D. Personnel management: current tendencies in hr-service development. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 80-86.
20. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N., Content Strategy in Management of Communications Independent. Journal of Management & Production: Vol. 12 No. 3 2021. pp. 232-242.
21. Filyppova S., Neykov S. The system changes of tax stimulation of industrial enterprises innovative development in the conditions of innovative economy formation: [Mograph]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. 215 p.
22. Foster J. Effective writing skills for public relations, IPR, Kogan Page, London and Sterling, VA, 2005.
23. Simmel, G. Philosophie Des Geldes. Suhrkamp Management & Production. 2017. Vol. 12 No. 3 2021. pp. 232-242
24. Smith A. The Wealth of Nation. 1776. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Nations](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Nations) <https://epicentrk.ua/>
25. <https://epicentrk.ua/>