

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

Завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2023р.

Управління діловими комунікаціями підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Сарахман Христина

(підпис)

Науковий керівник – Солтисік Оксана
Кандидат економічних наук

(підпис)

Дрогобич, 2023

Захист магістерської роботи

Тема: Управління діловими комунікаціями підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

Голова ЕК

Дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК

Підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Сарахман Х. Управління діловими комунікаціями підприємства. – Рукопис.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів управління діловими комунікаціями на підприємстві. У магістерському дослідженні розглянуто та проведено аналіз сучасних теорій та підходів до управління діловими комунікаціями, здійснено оцінку ефективності існуючої системи ділових комунікацій на підприємстві з метою виявлення проблем та слабких місць, здійснено побудову та дослідження організаційної моделі комунікаційної структури підприємства, розроблено рекомендації та стратегії для покращення системи ділових комунікацій, зокрема визначення оптимальних каналів, форм та структур комунікації.

Об'єктом дослідження є система ділових комунікацій на підприємстві. Предметом дослідження є комунікаційні процеси та системи, що використовуються на підприємстві з метою досягнення ефективної взаємодії та досягнення стратегічних цілей.

Наукова цінність даного дослідження полягає в аналізі останніх досліджень та літератури з області управління діловими комунікаціями, з метою виявлення та оцінки нових тенденцій та підходів у сфері управління діловими комунікаціями підприємства.

Ключові слова: комунікації, ділові комунікації, фокус група, внутрішні, комунікації, зовнішні комунікації, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, організаційна модель.

ANNOTATION

Sarahman H. Management of business communications of the enterprise. - Manuscript.

The work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of managing business communications at the enterprise. The master's study considered and analyzed modern theories and approaches to business communication management, evaluated the effectiveness of the existing business communication system at the enterprise in order to identify problems and weaknesses, built and researched the organizational model of the enterprise's communication structure, developed recommendations and strategies for improving the system business communications, in particular, determining the optimal channels, forms and structures of communication.

The object of research is the system of business communications at the enterprise. The subject of the study is communication processes and systems used at the enterprise in order to achieve effective interaction and achieve strategic goals.

The scientific value of this study consists in the analysis of the latest research and literature in the field of business communications management, with the aim of identifying and evaluating new trends and approaches in the field of enterprise business communications management.

Keywords: communications, business communications, focus group, internal, communications, external communications, vertical communications, horizontal communications, organizational model.

Зміст

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління діловими комунікаціями	9
1.1. Поняття та роль ділових комунікацій у сучасному бізнесі	9
1.2. Основні теоретичні підходи до управління комунікаціями	13
1.3. Вплив технологічних інновацій на ділові комунікації	20
Розділ 2. Дослідження системи ділового спілкування на підприємстві ТЗОВ «Неском»	25
2.1. Аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємства ТЗОВ «Неском»	25
2.2. Діагностика стану системи інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємства ТЗОВ «Неском»	31
2.3. Кризове управління підприємством	39
Розділ 3. Рекомендації та стратегії управління діловими комунікаціями на підприємствах	43
3.1. Огляд найкращих практик та прикладів з реального бізнесу	43
3.2. Розробка стратегії управління діловими комунікаціями	47
3.3. Рекомендації для практичної реалізації стратегій управління діловими комунікаціями	51
Висновки	55
Список використаних джерел	58

Вступ

Актуальність теми. В сучасному світі підприємства ведуть бізнес, співпрацюють з партнерами та клієнтами з різних країн і культур. Ефективні ділові комунікації допомагають уникнути непорозумінь та покращити співпрацю на міжнародному рівні. Запровадження нових технологій і засобів комунікації, таких як електронна пошта, соціальні медіа, чат-платформи, створює нові виклики і можливості для ділових комунікацій.

Управління комунікаціями включає в себе роботу з персоналом, створення сприятливого робочого середовища та підтримку розвитку співробітників. Ефективні ділові комунікації допомагають підприємству будувати позитивний образ і підтримувати репутацію на ринку. В управлінні діловими комунікаціями важливо мати стратегію взаємодії з громадськістю та комунікувати ефективно під час кризових ситуацій.

Дослідження, розвиток навичок комунікації та впровадження нових стратегій у цій області можуть допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх цілей. Впровадження нових технологій впливає на способи комунікації і створює нові можливості для підприємств. Управління цими інноваціями вимагає спеціальних знань. Усі ці фактори свідчать про те, що управління діловими комунікаціями залишається актуальною та важливою темою для підприємств.

Багато вчених і дослідників спеціалізувалися на темі управління діловими комунікаціями на підприємствах і внесли значний внесок у цю область. Найбільш відомими з них є Джон Осгуд, Леслі Рейнольдс, Гленн М. Лінн, Майкл Брюс, Кейт Л. Тукачинська, Філіп Леслі, Елізабет Венет, Річард М. Ходжес. З вітчизняних вчених можна відзначити В. М. Дрешпака, В.К. Молоткіну, Т.С. Погорена, І.А. Гораш.

Метою даної роботи є розроблення теоретичних та методологічних рекомендацій щодо підвищення ефективності ділового спілкування підприємства.

На підставі поставленої мети були сформульовані та розв'язані наступні завдання:

- розглянути та провести аналіз сучасних теорій та підходів до управління діловими комунікаціями;
- оцінити ефективність існуючої системи ділових комунікацій на підприємстві, виявити проблеми та слабкі місця;
- здійснити побудову та дослідження організаційної моделі комунікаційної структури підприємства;
- розробити рекомендації та стратегії для покращення системи ділових комунікацій, зокрема визначення оптимальних каналів, форм та структур комунікації.

Об'єкт дослідження: процес управління діловими комунікаціями підприємства.

Предмет дослідження: Комунікаційні процеси та системи, що використовуються на підприємстві з метою досягнення ефективної взаємодії та досягнення стратегічних цілей.

Наукова цінність даного дослідження полягає в аналізі останніх досліджень та літератури з області управління діловими комунікаціями, з метою виявлення та оцінки нових тенденцій та підходів у сфері управління діловими комунікаціями підприємства.

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних учених в області комунікативного менеджменту. У ході дослідження було використано діалектичний, конкретно-історичний, системний методи та метод моделювання.

Структура роботи: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління діловими комунікаціями

1.1. Поняття та роль ділових комунікацій у сучасному бізнесі

Історія розвитку ділових комунікацій у світі відзначається значними змінами та еволюцією від давніх часів до сучасності. В античному світі, такому як Греція та Рим, відбувається обмін інформацією через листування, послів, мовлення та переписку. Зародження торгівлі і торгових шляхів сприяло зростанню комунікацій між різними культурами та націями. У середньовіччі ділові комунікації в основному базувалися на листах і переписках.

Ця тема є цікавою і довідковою, вже в давньому Єгипті та Месопотамії використовувалися папірус і глиняні дошки для зберігання і передачі ділової інформації. Це можна вважати одними з перших засобів ділових комунікацій. Винахід друкарства Йоганном Гутенбергом у XV столітті значно полегшив поширення інформації та комунікації в бізнесі. Це сприяло економічному розвитку та розширенню знань. Винайдення телеграфу та телефону в XIX столітті дозволило досягти більшої відстані та швидко передавати ділову інформацію. Це революціонізувало ділові комунікації та зв'язок між підприємствами [5].

Глобалізація та міжкультурна комунікація стали невід'ємною частиною сучасних ділових комунікацій, і підприємство повинно отримати культурні особливості своїх клієнтів та партнерів. Кризова ситуація та вимоги забезпечення публічної безпеки також вплинули на розвиток ділових комунікацій, зокрема, на методи та підходи до кризового управління та спілкування з громадськістю.

Гільдії та корпорації стали першими формами організацій, які використовували офіційні правила та письмову документацію для управління. Поява поштових служб та перших торгових публікацій покращила зв'язок між підприємствами та їх клієнтами. Зростання руху товарів та послуг призвело до необхідності збільшення обсягів комунікацій між підприємствами та клієнтами.

Поява комп'ютерів, інтернету та електронної пошти революціонізувала ділові комунікації. Електронні засоби спілкування стали стандартом у бізнесі. Соціальні мережі та інші онлайн-комунікаційні платформи відкрили нові можливості для взаємодії між підприємствами та клієнтами. Зростання

глобальних підприємств та міжнародної торгівлі змусило підприємства розвивати та адаптувати нові міжкультурні комунікаційні стратегії. Розвиток штучного інтелекту, аналітики даних та інших технологічних інновацій впливає на способи управління діловими комунікаціями та аналіз інформації.

Важливу роль відіграє інтернет-маркетинг, електронна комерція та особистий бренд у ділових комунікаціях. Управління соціальними медіа стає все більш актуальним, зокрема в контексті залучення клієнтів та розвитку форми підприємства. Це загальний огляд історії розвитку ділових комунікацій. Ця область продовжує змінюватися та адаптуватися до нових технологій та вимог сучасного бізнес-середовища.

Розкриємо поняття ділових комунікацій:

Ділові комунікації - це обмін і передача інформації, ідей, думок та даних між ефективними сторонами в організації, а також зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери та громадськість. Ділові комунікації включають у себе всі форми спілкування, такі як усний, письмовий, електронний та невербальний обмін інформацією [5].

Роль ділових комунікацій у сучасному бізнесі надзвичайно важлива і впливає на всі аспекти функціонування організацій. Ось деякі з основних ролей ділових комунікацій у сучасному бізнес-середовищі:

- Ділові комунікації допомагають створити спільне взаєморозуміння між вищими рівнями управління, відділами та співробітниками. Це полегшення уникненню непорозумінь і досягнення досягнення спільних цілей.
- Ефективні ділові комунікації підвищують якість міжособистісних відносин на робочому місці, збільшуючи рівень задоволеності та мотивації співробітників.
- Ділові комунікації забезпечують інформацію та дані, необхідними для прийняття рішень на різних рівнях управління. Це додатково збирати, обробляти та аналізувати дані для визначення стратегічних напрямків розвитку.

- Ефективні ділові комунікації допомагають уникнути зайвих затримок та помилок у робочих процесах. Вони сприяють оптимізації співпраці між відділами та підприємствами.
- Ділові комунікації допомагають створити позитивний образ організації в очах клієнтів, партнерів та громадськості. Це погіршення довіри і віри в продуктах або послугах.
- Ділові комунікації включають у себе взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, інвестори, регулятори тощо. Це підтримує підтримку стосунків та співпрацю з цими групами.
- Ділові комунікації грають важливу роль у впровадженні змін та реформ в організації. Вони допомагають залучати співробітників та стейкхолдерів до нових ініціатив та забезпечувати підтримку для змін.
- Ефективні ділові комунікації стимулюють обмін ідеями та сприяють розвитку інновацій та творчих рішень.
- Ділові комунікації важливі для керування кризовими ситуаціями та репутації організації під час збереження негативних подій.



Рис. 1.1 – Типи внутрішніх комунікацій на підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі ділові комунікації є невід'ємною частиною успішного функціонування та розвитку організацій. Вони сприяють підвищенню ефективності, робочих відносин, прийняттю рішень та підтриманню сприятливої форми підприємства на ринку. Зокрема для підприємства ділові комунікації сприяють зв'язку між усіма рівнями та відділами підприємства. Вони можуть обмінюватися інформацією, ідеями та рішеннями, що сприяє покращенню співпраці та координації роботи.

Ділові комунікації допомагають підприємству взаємодіяти зі стейкхолдерами, такими як клієнти, інвестори, партнери, співробітники та громадські організації. Це дозволяє задовольняти їхні потреби та очікування, а також підтримувати позитивну репутацію підприємства, а також вони забезпечують необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень на підприємствах. Вони допомагають аналізувати дані, оцінювати альтернативи та розробляти плани дій.

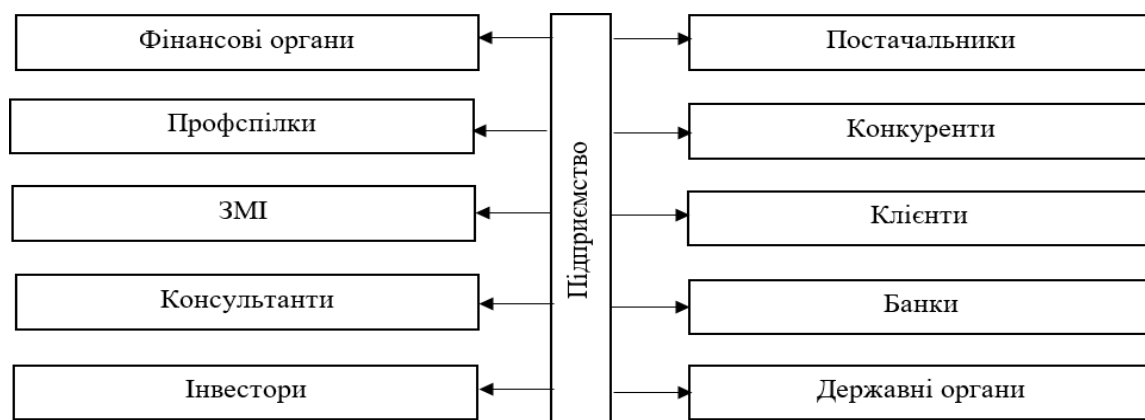


Рис.1.2 – Схема організації комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем

Ефективні ділові комунікації сприяють збільшенню мотивації та залученості співробітників. Зворотній зв'язок, похвала та чітка комунікація щодо цілей допомагають підтримувати високий рівень продуктивності, вони допомагають вирішувати конфлікти та непорозуміння в організації та створюють можливість відкрито обговорювати труднощі, шукати компроміси та знаходити спільні рішення.

Якщо підприємство ефективно веде ділові комунікації, це може позитивно вплинути на його репутацію та сприяти будівництву довіри як серед клієнтів, так і серед інших стейкхолдерів. Якісне ділове спілкування дозволяє оперативно реагувати на виявлені кризові ситуації та мінімізувати ризики для бізнесу.

Узагальнюючи, ділові комунікації є невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Вони сприяють створенню ефективних внутрішніх та зовнішніх відносин, допомагають вирішувати проблеми та досягати стратегічних цілей [5].

1.2. Основні теоретичні підходи до управління комунікаціями

Управління комунікаціями є важливою частиною управління організацією та спрямоване на планування та виконання стратегій зв'язків зі стейкхолдерами.

Існують різні теоретичні підходи та моделі до управління комунікаціями, а саме:

- модель транзакційних відносин (Transactional Model);
- модель взаємодії (Interaction Model);
- модель оптимальної теорії (Optimal Theory Model);
- модель конструктивізму (Constructivist Model);
- модель стратегічного управління комунікаціями (Strategic Communication Management Model);
- модель взаємодії зі стейкхолдерами (модель залучення зацікавлених сторін);
- модель креативного управління комунікаціями (Creative Communication Management Model).

Розглянемо детальніше кожен з поданих моделей [13].

В моделі транзакційних відносин два головних актори - спікер (комунікатор) і слухач (споживач інформації). Комунікатор виступає ініціатором комунікації, який передає повідомлення, потім як слухач продовжує і сприймає це повідомлення. Ця інформація, яка передається від комунікатора до слухача.

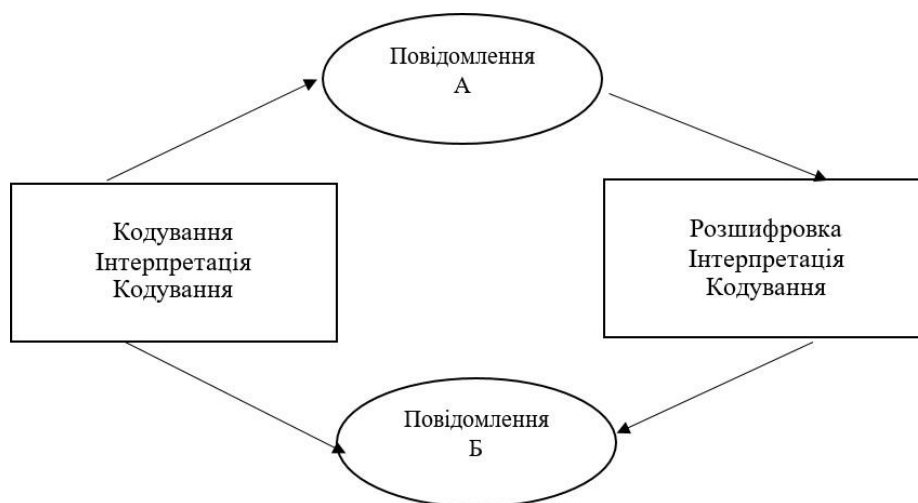


Рис. 2.1. Модель транзакційних відносин

Важливо, щоб повідомлення було зрозумілим, чітким та ефективним для досягнення мети комунікації.

Ця модель використовує різні засоби комунікації, такі як усна мова, листова комунікація, електронні засоби та інші способи передачі інформації. Модель транзакційних відносин підкреслює важливість зворотного зв'язку (feedback). Зворотний зв'язок дозволяє комунікатору отримувати інформацію про те, як споживач сприйняв та реагував на повідомлення. Це покращити та скоригувати комунікаційні стратегії.

У моделі транзакційних відносин важливо втратити контекст, в якому відбувається комунікація. Контекст включає в себе фактори, такі як місце, час, культурні особливості та інші аспекти, які можуть впливати на сприйняття повідомлення. Ця модель враховує можливість наявності шуму або завад у меншому процесі комунікації, які можуть вплинути на якість сприйняття повідомлення та робити його ефективним. Модель транзакційних відносин дає можливість зрозуміти, як відбувається комунікація між індивідами та організаціями та як забезпечити ефективну взаємодію. Вона є однією з базових моделей комунікації і використовується в різних галузях, включаючи бізнес, мас-медіа, психологію та інші [13].

Модель взаємодії (Interaction Model) є єдиною з ключових теоретичних моделей комунікації, яка акцентує увагу на важливості взаємодії та співробітництва між комунікаторами і слухачами в процесі комунікації. Ця модель розглядає комунікацію як двосторонню взаємодію, де образи активно впливають на процес сприйняття та розуміння повідомлень.

Основні концепції та характеристики моделі взаємодії акцент робиться на активній ролі як комунікатора, так і слухача. Вони співпрацюють, обмінюючи інформацію, і спільно сприймають та створюють сенс повідомлення. Модель взаємодії підкреслює ідею партнерства між комунікаторами і слухачами. Вони спільно впливають на процес комунікації і спільно вирішують, як досягти спільних цілей. У цій моделі виявляється, що зміст повідомлення не створюється користувачем комунікатором, але він продовжується через спільний процес

взаємодії та сприйняття. Сенс повідомлення іншим контекстом і взаємодією сторінки.

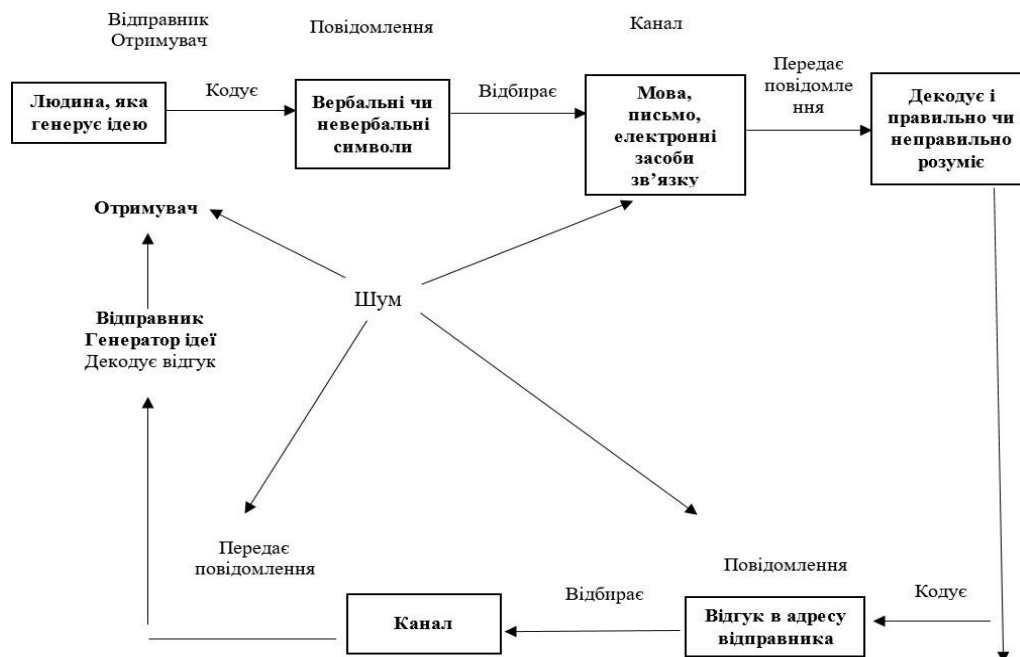


Рис. 1.2. Модель взаємодії управління діловими комунікаціями

Модель взаємодії особливо корисна в ситуаціях, де важлива співпраця, робочі відносини та вирішення проблем шляхом взаємодії між комунікаторами і слухачами. Вона може бути застосована в різних контекстах, включаючи бізнес, освіту, мас-медіа та міжособистістість відносин [15].

Модель оптимальної теорії (Optimal Theory Model) є однією з теоретичних моделей комунікації, яка підкреслює ідею, що комунікація має сприяти досягненню оптимальних результатів для всіх сторінок взаємодії. Ця модель наголошує на важливості та досягає взаємовигідних відносин у процесі комунікації. Модель передбачає, що комунікація повинна привести до взаємовигідних результатів для всіх сторінок взаємодії. Це означає, що обидві сторони мають отримувати користь і задоволення від комунікації. Модель прагне досягти максимальної ефективності та продуктивності в комунікаційному процесі. Це означає, що комунікація має бути ефективною та сприяти досягненню поставлених цілей. Важливим аспектом моделі є наявність спільних цілей та завдань, які комунікатори працюють над досягненням. Спільні цілі сприяють взаєморозумінню та співпраці.

Модель оптимальної теорії передбачає, що комунікатори приймають раціональні рішення та вибирають такі стратегії комунікації, які найкраще обслуговують їхні інтереси. Важливою складовою моделлю є наявність зворотного зв'язку (зворотного зв'язку), який допоможе коригувати та покращувати комунікаційні стратегії для досягнення оптимальних результатів.

Модель враховує ризики та дозволяє негативні наслідки комунікації та спрямована на їх мінімізацію. Модель оптимальної теорії використання в різних сферах, включаючи бізнес, дипломатію, конфліктологію та інші галузі, де важливий досягнення оптимальних результатів та взаємовигідних відносин через комунікацію. Вона підкреслює важливість раціональних рішень та спільних цілей для успішної комунікації [22].

Модель конструктивізму (Constructivist Model) є єдиною з теоретичних моделей комунікації, яка виокремлюється підкресленням ролі індивідуальних конструкцій і сприйняття при сприйнятті та розумінні інформації. Ця модель враховує, що люди конструюють свій сенс і розуміння на основі власного досвіду, переконань і соціокультурного контексту.

Модель передбачає, що сприйняття і розуміння повідомляється є суб'єктивними і залежать від індивідуальних поглядів, переконань і досвіду кожного споживача інформації. Важливою частиною цієї моделі є ідея, що зміст і розуміння створено кожним індивідом на основі його внутрішніх процесів, включаючи переробку інформації та інтерпретацію. Модель активізму акцентує увагу на активній ролі слухача у процесі сприйняття та розуміння інформації. Індивіди активно взаємодіють з інформацією, щоб створити свій сенс.

Модель враховує вплив соціокультурного контексту на сприйняття інформації. Індивіди сприймають інформацію через призму своїх культурних переконань, цінностей та досвіду. У моделі конструктивізму інформація може мати різні інтерпретації для різних індивідів. Це підкреслює важливість відкритості для різноманітних точок зору та інтерпретацій. Модель відзначає, що процес побудови знань бере в себе активну участь індивіда у виборі, аналізі та розумінні інформації [31].

Модель конструктивізму активно використовується в освіті, психології, культурній теорії та комунікаційних дослідженнях. Вона підкреслює важливість індивідуальних реакцій та сприйняття в контексті спілкування та підкреслює, що зміст і розуміння не завжди є об'єктивними, але залежать від конструкції індивіда.

Модель стратегічного управління комунікаціями (Strategic Communication Management Model) є підходом до управління комунікаціями в організаціях, які викликають сприяння досягненню бізнес-цілей та забезпечують спільне розуміння інформації зі стейкхолдерами. Ця модель акцентує увагу на стратегічному плануванні, керуванні ризиками та впровадженні наступних комунікаційних стратегій.

Важливим аспектом цієї моделі є розробка стратегічних планів комунікацій, які пов'язані з бізнес-цілями та рішенням конкретних завдань. Це включає в себе визначення цілей, аудиторій, повідомлень і каналів комунікації. Модель підкреслює важливість інтеграції стратегій комунікацій з бізнес-стратегією. Комунікації повинні підтримувати та сприяти досягненню бізнес-цілей. Модель враховує можливості ризиків та кризові ситуації, які можуть виникнути в процесі комунікації, та розробляє стратегії їх управління.

Важливим кроком у цій моделі є аналіз стейкхолдерів, тобто ідентифікація та розуміння потреби та очікування різних груп, які впливають на організацію. Це остаточно налагодити комунікаційні стратегії для кожної групи. Модель включає механізми вимірювання ефективності комунікаційних стратегій, щоб забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію до змін.

Модель стратегічного управління комунікаціями широко використовується в сфері корпоративних комунікацій та PR, а також в урядових і неприбуткових організаціях. Вона всіма організаціями досягає своїх цілей через ефективне та обґрунтоване управління комунікаціями та покращення побудови стійких відносин зі стейкхолдерами [25].

Модель взаємодії зі стейкхолдерами (Stakeholder Interaction Model) є стратегічним підходом до управління взаємовідносинами організації з іншими

стейкхолдерами або цікавими сторонами. Стейкхолдери включають клієнтів, співробітників, партнерів, урядові органи, громадські організації та інші групи, які мають інтереси в діяльності організації. Модель взаємодії зі стейкхолдерами спрямована на забезпечення ефективного взаємодії користувачів із стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.

Основні концепції та характеристики моделі взаємодії зі стейкхолдерами включають ідентифікацію всіх стейкхолдерів, які мають відношення до організації. Це включає в себе ідентифікацію їхніх потреб, очікувань та інтересів. Стейкхолдери та організація спільної взаємодії цілі та завдання взаємодії. Це може включати в себе обговорення спільних проєктів, планів розвитку, а також регулювання можливих конфліктів.

Модель забезпечує активний зворотний зв'язок між організацією та стейкхолдерами. Це допоможе підтримувати відкритий діалог і перевірити думки та пропозиції стейкхолдерів. Модель враховує, що взаємні відносини зі стейкхолдерами можуть змінюватися з часом, тому важливо бути готовим до адаптації та реагувати на зміни в потребах та очікуваннях стейкхолдерів.

Модель включає в себе принцип соціальної відповідальності організації перед стейкхолдерами та суспільством загалом. Модель допомагає виміряти ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та досягти спільних цілей.

Модель взаємодії зі стейкхолдерами є кількома інструментами для розвитку стійких відносин між організацією та її стейкхолдерами. Вона завершує вирішувати конфлікти, розвивати спільні проєкти і забезпечувати взаємну вигоду для всіх сторінок.

Модель креативного управління комунікаціями є стратегічним підходом до комунікаційного управління, який викликає сприяння створенню та розповсюдженню креативних та інноваційних комунікаційних стратегій. Ця модель дає основу для розвитку оригінальних і нестандартних підходів до спілкування з аудиторією та досягнення ефективних результатів у сфері комунікацій [17].

Ця модель підкреслює важливість створення новаторських та цікавих ідей для комунікаційних користувачів. Креативність та інновації стають ключовими складовими комунікаційними стратегіями. Модель акцентує увагу на розумінні потреби, інтересів та психології аудиторії. Креативні комунікації мають бути налаштовані на максимальний вплив на цільову аудиторію. В рамках моделі креативного управління комунікаціями створені різні медіаформи та канали для досягнення аудиторії, включаючи відео, веб-сайти, соціальні мережі, аудіо, графіку та інше.

Креативна робота часто включає співпрацю різних відділів та фахівців (наприклад, маркетингу, PR, реклами та дизайну). Модель стимулює командну співпрацю для створення комплексних комунікаційних стратегій. Креативні комунікації повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей та бути піддаваними вимірюванню ефективності. Модель підкреслює необхідність бути проактивними та завжди шукати нові способи вдосконалення комунікаційних стратегій.

Модель креативного управління комунікаціями готова організаціям створювати незабутні та вражаючі комунікаційні кампанії, які привертають увагу та сприяють досягненню бізнес-цілей. Вона особливо корисна в галузях, де висока конкуренція і декреативність може розрізнити організацію на ринку [19].

1.3. Вплив технологічних інновацій на ділові комунікації

Вплив технологічних інновацій на ділові комунікації є великим і важливим. Сучасний бізнес та способи спілкування значно змінилися завдяки новим технологіям.

Електронна пошта дозволяє надсилати повідомлення миттєво, незалежно від відстані між відправником і одержувачем. Ви можете перевірити та відправити електронну пошту з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це робить ділове спілкування більш доступним і зручним, навіть у віддалених робочих місцях. Електронна пошта дозволяє зберігати та впорядковувати повідомлення та документи, які легко доступні для подальшого використання та аналізу. Це полегшує архівування та обмін діловою інформацією. Електронна пошта дозволяє спільно працювати над документами та проектами шляхом обміну файлами та спільно працювати над відправленими листами. Це полегшує командну співпрацю та обмін ідеями.

Великі підприємства використовують різні інструменти та програми для автоматизації обробки та категоризації електронної пошти. Це сприяє ефективному розподілу та обробці великих обсягів інформації.

Сучасні інструменти електронної пошти надають можливість шифрування повідомлень та використання паролів для захисту від несанкціонованого доступу. Це важливо для збереження конфіденційності ділових комунікацій. Електронна пошта дозволяє підприємствам вести діловий обмін із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Відправлення новин, пропозицій і запитів можливо в онлайн-режимах. Загалом, електронна пошта великою мірою полегшує ділове спілкування на підприємствах, роблячи його більш ефективним, доступним та організованим [13].

Відеоконференції та віртуальні зустрічі великою мірою впливають на ділове спілкування на підприємствах і важливі для подолання фізичних відстаней та полегшення спілкування. Завдяки відеоконференціям можна спілкуватися з колегами, клієнтами та партнерами, не покидаючи офіс або свого робочого місця. Це зменшує витрати на подорожі і збільшує продуктивність. Це особливо

важливо для глобальних підприємств, де співробітники та стейкхолдери можуть знаходитися в різних частинах світу.

Під час віртуальних зустрічей та відеоконференцій можна спільно працювати над документами та проектами. Використання інструментів для спільної роботи дозволяє зберігати і обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Віртуальні зустрічі полегшують роботу віддаленим працівникам. Вони можуть бути включені в процеси прийняття рішень і спілкуватися зі співробітниками та керівництвом, навіть якщо вони працюють на інших континентах. Відеоконференції дозволяють організувати великі заходи, такі як вебінари, онлайн-конференції та тренінги. Це дозволяє досягти великої аудиторії без фізичної присутності. Віртуальні зустрічі та відеоконференції сприяють зниженню викидів CO₂, після чого вони зменшують потребу у фізичних поїздках та відповідно до кількості автомобільних подорожей і польотів. Відеоконференції можна проводити з мобільних пристроїв, що дозволяє взаємодіяти під час переміщення. Це особливо важливо для менеджерів та бізнес-подорожуючих. Багато відеоконференційних платформ забезпечують захист записів відбуху зустрічей. Це корисно для подальшого аналізу, а також для тих, хто не зміг приєднатися до реального часу. Загалом, відеоконференції та віртуальні зустрічі допомагають підприємствам підвищити ефективність, скоротити витрати та розширити можливості для ділового спілкування, особливо в умовах глобалізації та віддаленої роботи [7].

Соціальні медіа мають значний вплив на ділове спілкування на підприємствах. Вони відкривають нові можливості для взаємодії з аудиторією, розвитку бренду та сприяють обміну інформацією. Вони публікують цікавий контент, спостерігають та актуальні новини, що сприяють підвищенню обігу та популярності їхніх профілів. Соціальні медіа надають зручний спосіб взаємодії з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Вони можуть задавати питання, висловлювати скарги чи подяки, і підприємство може відповідати на них у режимі реального часу. Соціальні медіа допомагають підприємствам будувати та

підтримувати свій бренд. Вони можуть поділитися цінними відомостями, створити позитивний імідж та сприяти розвитку репутації.

Соціальні медіа є важливою платформою для маркетингу та реклами. Рекламні кампанії у Facebook, Instagram, Twitter тощо дозволяють досягти точної аудиторії та відстежувати результат.

Соціальні медіа дозволяють підприємствам слідкувати за активністю конкурентів та трендами в їхній галузі. Вони можуть брати участь у дискусіях та спільно розв'язувати проблеми. Соціальні медіа дають можливість вимірювати результати своїх зусиль, використовуючи аналітичні інструменти. Це дозволяє підприємствам аналізувати ефективність своїх досягнень та вносити вдосконалення. Соціальні медіа дозволяють підприємствам досягти аудиторії в усьому світі. Це особливо корисно для підприємств, які планують розвивати свій бізнес кордоном. Соціальні медіа стимулюють підприємство бути креативними та інноваційними в контенті та спілкуванні, що разом з ними привернути увагу та залишити слід в онлайн-середовищі [11].

Загалом, соціальні медіа відкривають багато можливостей для аудиторії підприємств у спілкуванні з цією метою, залученні клієнтів, розвитку бренду та збільшенні ефективності маркетингу та реклами.

Штучний інтелект (ШІ) має значний вплив на ділове спілкування на підприємствах. Інновації в цій галузі змінюють способи, якими підприємства взаємодіють з клієнтами, оптимізують процеси та збільшують продуктивність. ШІ може бути використаний для автоматизації ділового спілкування через веб-сайти, чат-боти та інші канали. Він відповідає на запити клієнтів та надає інформацію 24/7 без участі операторів. ШІ може аналізувати дані про клієнтів і надавати персоналізовані рекомендації та пропозиції. Це кожна частина підприємства легше взаємодія. ШІ може аналізувати великі обсяги даних і сприяти прогнозуванню та прийняттю рішень. Він виявляє тенденції та патерни в ділових комунікаціях, що корисно для підприємства [34].

ШІ може використовувати технологію розпізнавання та синтезу мови для перекладу, аналізу тексту та голосового спілкування. В цілому ШІ підвищує

ефективність, зменшує витрати та полегшує взаємодію на підприємствах, дозволяючи їм бути більш конкурентоспроможними та інноваційними.

Інтернет-технології мають великий вплив на ділове спілкування на підприємствах і відіграють ключову роль у веденні бізнесу в сучасному світі. Пошта, чати, відеоконференції та інші інтернет-технології полегшують обмін інформацією та сприяють ефективному спілкуванню на різних рівнях підприємства. Хмарні обчислення та сховища надають підприємствам захист та можливість обмінюватися даними в онлайн-режимах. Це спрощує спільну роботу над проектами та документами. Співробітники та клієнти можуть отримувати доступ до інформації та спілкуватися через мобільні пристрої, що дозволяє збільшити мобільність та доступність.

Месенджери та мобільні додатки мають великий вплив на ділове спілкування на підприємствах, вони забезпечують безкоштовний та ефективний спосіб обміну інформацією та взаємодію зі співробітниками, клієнтами та стейкхолдерами. Ось деякі ключові аспекти впливу месенджерів та мобільних додатків на ділове спілкування. Месенджери можуть спілкуватися в режимі реального часу, що спрощує швидкий обмін інформацією. Мобільні додатки надають доступ до важливих даних та інструментів навіть під час переміщення.

З використанням мобільних додатків можна надсилати та отримувати файли, документи та мультимедійний контент в одному місці. Це полегшує спільну роботу над проектами та обмін інформацією [41].

Блокчейн-технології мають великий потенціал для зміни ділового спілкування на підприємствах, особливо в контексті безпеки, ефективності та довіри. Блокчейн використовує сильне шифрування та децентралізовану структуру для збереження та передачі даних. Це допомагає підприємствам захищати конфіденційну інформацію та уникати порушень безпеки даних. Блокчейн створює довіру між сторонами завдяки прозорій та необхідній реєстрації транзакцій. Це особливо важливо у фінансовій сфері та логістиці.

Блокчейн дозволяє сторонам угоди взаємодіяти без посередництва, що спрощує та зменшує витрати на транзакції та співпрацю.

Смарт-контракти - це програми, які автоматизують та виконують умови угод на блокчейні. Вони сприяють узгодженню та автоматизації процесів ділового спілкування. Блокчейн може служити для підтвердження ідентичності користувачів та стейкхолдерів, що важливо для безпечної взаємодії та легальних процедур. В галузях, де важлива аутентичність та походження продуктів (наприклад, харчові товари та ліки), блокчейн дозволяє відстежувати всю історію продукту від виробника до споживача.

Блокчейн може бути використаний для підтвердження аутентичності документів та цифрових підписів, що корисно в юридичних та фінансових операціях. Його можна використовувати для створення публічних реєстрів та баз даних, доступних для всіх зацікавлених сторін. Це спрощує обмін інформацією та ведення спільних даних. Загалом, блокчейн-технології є ефективними для підвищення рівня безпеки, довіри та ефективності ділового спілкування на підприємствах [33].

Розділ 2. Дослідження системи ділового спілкування на підприємстві ТЗОВ «Неском»

2.1. Аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємства ТЗОВ «Неском»

Менеджмент підприємства ТЗОВ "Неском," яке спеціалізується на виробництві меблів, грає важливу роль у забезпеченні успішної діяльності та досягненні конкурентних переваг. Підприємство ТЗОВ «Неском» очолює досвідчений генеральний директор Нестор Кондур, який має багаторічний досвід у галузі меблевого виробництва. Він відповідає за розробку стратегії розвитку підприємства.

Менеджмент підприємства керує виробничим процесом, включаючи обрання матеріалів, планування виробництва, якість виробів та контроль за витратами. Виробництво меблів відбувається на сучасному обладнанні. Відділ маркетингу та продажів відповідає за просування продукції ТЗОВ «Неском» на ринку. Це включає розробку маркетингових кампаній, рекламу, взаємодію з клієнтами та дистриб'юторами.

Виробництво меблів ТЗОВ «Неском» відоме своїм індивідуальним дизайном. Дизайнерська команда розробляє нові проекти, враховуючи останні тенденції у галузі дизайну та комфорту користувачів. Для забезпечення задоволення клієнтів, ТЗОВ «Неском» має відділ збуту та клієнтського обслуговування. Вони надають інформацію клієнтам, допомагають при виборі меблів та надають послуги після продажного обслуговування. Підприємство приділяє велику увагу якості своєї продукції. Відділ контролю якості виконує інспекції та тестування, щоб забезпечити високу якість меблів.

Фінансовий відділ керує фінансовими питаннями підприємства, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз та управління ресурсами. У керівництві ТЗОВ «Неском» великий інтерес до інновацій та розвитку. Підприємство постійно вдосконалює свої процеси та впроваджує нові технології.

Загалом, менеджмент підприємства ТЗОВ «Неском» докладася всіх зусиль для забезпечення високої якості меблів, задоволення потреб клієнтів та досягнення успіху на ринку виробництва меблів.

Аналіз процесу ділового спілкування на підприємстві, яке займається виробництвом меблів, включає розгляд різних аспектів комунікації та взаємодії на підприємстві. Виробництво меблів вимагає ефективного спілкування з клієнтами щодо їхніх потреб, вимог та замовлень. Комунікація може бути проведена через веб-сайт, електронну пошту, телефонні дзвінки та особисті зустрічі. Ефективна внутрішня комунікація між співробітниками є важливою для координації процесів виробництва, управління запасами та планування виробництва. Вона може включати в себе використання внутрішніх чат-систем, електронних документів та зборів [1].

Виробництво меблів зазвичай вимагає співпраці з різними постачальниками сировини та матеріалів. Ефективна комунікація з постачальниками щодо термінів доставки, якості матеріалів та цін може впливати на якість та вартість продукції. Важливо взаємодіяти з дизайнерами та клієнтами щодо проєктів меблів, їхнього дизайну та вимог. Це може включати в себе обговорення креслень, зразків матеріалів та затвердження кінцевого дизайну.

Комунікація щодо стандартів якості, контролю за виробництвом та процедур якості є ключовими для забезпечення високої якості меблів. Регулярна звірка та звітування може бути важливою частиною цього процесу. Після продажу меблів важливо підтримувати зв'язок з клієнтами, надавати інформацію щодо доставки та відповідати на їхні запити та скарги. Ефективна служба підтримки може покращити задоволеність клієнтів та репутацію підприємства.

Використання систем відстеження та аналітики ділового спілкування може допомогти підприємству аналізувати та покращувати ефективність комунікації, ідентифікувати проблемні місця та приймати стратегічні рішення. Загалом, ділове спілкування на підприємстві в сфері виробництва меблів грає важливу роль у забезпеченні ефективності, якості та клієнтського задоволення. Інформаційні

технології та інструменти комунікації можуть значно полегшити цей процес і покращити результати підприємства.

На підприємстві "Неском," як і на більшості підприємств, існують і горизонтальні, і вертикальні комунікації. Вертикальні комунікації встановлюються між різними рівнями ієрархії на підприємстві. Вони включають в себе спілкування між керівництвом та підлеглими (наприклад, між генеральним директором і менеджерами виробництва), а також спілкування між керівництвом та робітниками. Вертикальні комунікації важливі для передачі інструкцій, виконання завдань та організації робочих процесів.

Горизонтальні комунікації встановлюються між співробітниками на одному рівні ієрархії. Вони включають в себе спілкування між співробітниками в одному відділі, між різними відділами чи командами, які співпрацюють над конкретними проектами. Горизонтальні комунікації важливі для обміну інформацією, розв'язання спільних завдань та співпраці.

Обидва види комунікацій є важливими на будь-якому підприємстві. Вертикальні комунікації допомагають в управлінні та контролі за виробництвом, а горизонтальні комунікації сприяють спільному вирішенню завдань та сприяють інноваціям.

Комунікація з постачальниками є важливою складовою ефективного управління ланцюгом постачання на підприємстві "Неском," яке займається виробництвом меблів. Вона допомагає забезпечити надійні поставки сировини та матеріалів, зниження ризику та оптимізацію витрат. Ось деякі аспекти комунікації з постачальниками:

Підприємство ТЗОВ «Неском» регулярно висуває запити на постачання необхідних сировини та матеріалів. Ці запити містять вимоги щодо кількості, якості, термінів поставки та ціни. Комунікація з постачальниками включає в себе переговори щодо умов поставки. Це може включати в себе обговорення цін, термінів оплати, умов доставки та інших договірних пунктів.

Підприємство ТЗОВ «Неском» інформує постачальників про свої потреби та робить замовлення на необхідні матеріали та сировину. Планування поставок

важливо для забезпечення безперебійності виробництва. Комунікація щодо контролю якості матеріалів і сировини важлива, щоб забезпечити відповідність стандартам та якості виробленої продукції. У разі виникнення проблем або незадоволеності з якістю поставки, підприємство ТЗОВ «Неском» спілкується з постачальниками для розв'язання конфліктів та подання претензій.

Комунікація з постачальниками може включати в себе обговорення можливостей щодо нових технологій та інновацій, які можуть покращити процес поставок та якість матеріалів. Підприємство ТЗОВ «Неском» може надавати постачальникам інформацію про свої плани розвитку, обсяги виробництва та стратегічні ініціативи. Підприємство може створювати довгострокові відносини з надійними постачальниками та спільно розробляти стратегії для спільного успіху.

Ефективна комунікація з постачальниками допомагає забезпечити стабільну роботу ланцюга постачання та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства "Неском." Комунікація між підприємством "Неском," яке займається виробництвом меблів, та дистриб'юторами та магазинами є ключовою для успішного розповсюдження продукції та забезпечення доступності меблів для клієнтів.

Дистриб'ютори та магазини регулярно здійснюють замовлення на продукцію "Неском." Комунікація включає в себе приймання та обробку замовлень, визначення умов поставки та забезпечення своєчасної доставки. Переговори щодо торгових умов, цін, термінів оплати та інших умов співпраці між підприємством та дистриб'юторами/магазинами. Ці угоди допомагають забезпечити чіткість та взаємодопомогу в партнерських відносинах.

Підприємство ТЗОВ «Неском» повинно інформувати дистриб'юторів та магазини про наявність продукції, терміни поставок і стан запасів. Це допомагає дистриб'юторам та магазинам вирішувати питання управління запасами. Комунікація включає в себе інформування дистриб'юторів та магазинів про маркетингові та рекламні ініціативи, які можуть підтримувати продажі продукції "Неском." Це може включати в себе постачання рекламних матеріалів та підтримку в маркетингових заходах.

Дистриб'ютори та магазини можуть потребувати підтримку для вирішення запитів та претензій клієнтів, пов'язаних з продукцією. Комунікація з підприємством ТЗОВ «Неском» допомагає вирішувати ці питання швидко та ефективно. Підприємство може інформувати дистриб'юторів та магазини про нові продукти та інновації, що відкриває можливості для розширення асортименту товарів та привертання нових клієнтів.

Регулярна та надійна комунікація важлива для підтримання довгострокових стосунків та забезпечення успішного партнерства між підприємством ТЗОВ «Неском» та дистриб'юторами/магазинами. Ефективна комунікація між підприємством та дистриб'юторами/магазинами сприяє розвитку партнерських відносин, підвищенню продажів та задоволенню потреб стейкхолдерів. Комунікація з дизайнерами на підприємстві ТЗОВ «Неском» є важливою складовою процесу виробництва меблів, оскільки дизайн меблів визначає їхню зовнішній вигляд, функціональність та популярність серед клієнтів. Ось деякі аспекти комунікації з дизайнерами на "Нескомі":

- Брифінг та обговорення проектів: Початковий етап комунікації включає в себе обговорення вимог щодо нових дизайнів меблів. Дизайнери отримують брифи від підприємства "Неском," в яких вказані основні вимоги, такі як функціональність, стиль, матеріали, обсяг виробництва та бюджет.

- Творчий процес: Дизайнери працюють над концепціями та макетами для нових меблів. Під час цього етапу вони можуть звертатися до підприємства ТЗОВ «Неском» з питаннями або пропозиціями, щоб забезпечити взаєморозуміння та врахування усіх деталей.

- Презентація і обговорення концепцій: Дизайнери представляють свої концепції підприємству ТЗОВ «Неском» для обговорення. В процесі обговорення можуть виникати запитання та зауваження, які важливо враховувати. Уточнення дизайну: Підприємство ТЗОВ «Неском» та дизайнери спільно вносять корективи в проекти, докладно обговорюють деталі і уточнюють дизайн меблів.

- Комунікація під час виробництва: Під час виробництва меблів дизайнери можуть спілкуватися з виробництвом для забезпечення відповідності дизайну вироблених продукції.
- Затвердження дизайну: Коли дизайн вважається готовим, підприємство ТЗОВ «Неском» та дизайнери узгоджують остаточний вигляд меблів.
- Інновації та дослідження: Дизайнери можуть пропонувати інноваційні ідеї та досліджувати нові матеріали та технології для поліпшення дизайну меблів.
- Зворотний зв'язок та вдосконалення: Після випуску продукції ТЗОВ «Неском» може збирати зворотний зв'язок від клієнтів та враховувати його при подальшому спілкуванні з дизайнерами для вдосконалення продукції.
- Комунікація з дизайнерами є важливим елементом розробки і виробництва меблів на підприємстві "Неском." Вона допомагає забезпечити, що дизайн відповідає вимогам клієнтів і ринку, а також що виробництво працює ефективно і з урахуванням дизайнерських рішень.

2.2. Діагностика стану системи інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємства ТЗОВ «Неском»

Для дослідження процесів ділового спілкування на підприємстві ТЗОВ «Неском» ми адаптували моделі, які були подані в попередньому розділі. Першою розглянемо модель взаємодії (Intera Model), яка використовується для виробництва меблів, і спрямована на визначення, як взаємодіють різні стейкхолдери підприємства в цій компанії. Основним призначенням такої моделі є покращення спілкування в середині підприємства. Для того щоб ця модель функціонувала потрібно щоб була розвинена система внутрішнього спілкування для ефективної комунікації між спеціальними відділами та рівнями керівництва, використання корпоративних електронних листів, чатів та внутрішніх соціальних мереж для обміну інформацією та координації.

Потрібно проводити регулярні засідання та звітності для обговорення цілей, стратегій та планів компаній між спецвідділами та робочими, забезпечувати можливості навчання та розвитку для співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та адаптувати їх до змін у меблевих виробництвах, забезпечувати зручні канали зв'язку з клієнтами, включаючи інтернет-магазин, електронну пошту, підтримку телефонної лінії та соціальні мережі.

Встановити ефективні комунікації з постачальниками сировини та компонентів, а також з дистриб'юторами для забезпечення постачання та розповсюдження меблів, забезпечити взаємодії з іншими стейкхолдерами, такими як регуляторні органи, громадські об'єднання, асоціації, використовувати метрику та інструменти для вимірювання ефективності взаємодії з клієнтами та іншими стейкхолдерами, проводити аналіз результатів та зворотнього зв'язку для постійного покращення комунікаційних стратегій та процесів.

Модель взаємодії допомагає «Нескому» створити прозорі та ефективні спільноти з найкращими стейкхолдерами, що сприяють покращенню виробництва меблів, збільшенню задоволеності клієнтів та підвищенню ефективності організації в цілому.

Модель оптимальності (Optimality Model) може бути корисною для підприємства ТЗОВ «Неском», яке займається виробництвом меблів, з максимальною оптимізацією комунікаційних процесів і досягненням ефективності. Вона спрямована на забезпечення оптимального використання ресурсів, часу та зусиль для досягнення стратегічних цілей компанії.

Для застосування даної моделі потрібно розробити чіткі стратегічні цілі комунікацій та стратегій для їх досягнення, вибір оптимальних каналів спілкування з іншими стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, співробітниками тощо), впроваджувати інноваційні технології для підвищення ефективності комунікацій.

Потрібно спрямувати всі зусилля на покращення внутрішнього спілкування, включаючи розподіл інформації та співпрацю між відділами, встановити ключові показники продуктивності та вимірювати їх регулярно, проводити аналіз результатів та розробляти заходи для вдосконалення комунікаційних стратегій.

Розробити плани кризового PR та комунікації для ефективного реагування на негативний стан, забезпечити активну участь стейкхолдерів у комунікаційних процесах, створити корпоративну культуру, яка підтримує оптимальні комунікації та відкритий обмін інформацією в середовищі організації.

Ця модель допоможе «Нескому» досягти оптимальної ефективності в комунікаційних процесах, знизити витрати, підвищити задоволеність клієнтів та стейкхолдерів, а також забезпечити внутрішню гармонію та співпрацю в організації.

Модель конструктивізму може бути корисною для підприємства ТЗОВ «Неском» для покращення комунікаційних процесів та створення сприятливого середовища для активної взаємодії та взаєморозуміння між стейкхолдерами. Конструктивізм базується на ідеї, що індивіди сприймають та конструюють реальність на основі власного сприйняття та досвіду, і комунікація грає важливу роль у цьому процесі.

Для реалізації даної моделі потрібно залучити різних стейкхолдерів, таких як співробітники, клієнти, постачальники, дистриб'ютори та інші, до процесу

комунікації та прийняття рішень, здійснювати спільну побудову знань і розуміння шляхом діалогу, обміну інформацією та досвідом між стейкхолдерами.

З повагою ставитися до різноманітних точок зору та думок різних стейкхолдерів і спроб знайти спільні рішення, забезпечити відкритість та прозорість в комунікаціях, включаючи доступ до інформації та рішень, стимулювати навчання та адаптуватися на основі зворотного зв'язку та взаємодії зі стейкхолдерами, сприяти розвитку довгострокових стосунків зі стейкхолдерами та партнерами на основі довіри та співпраці.

Модель конструктивізму допомагає «Нескому» створити відкрите та демократичне середовище для комунікації, де різні стейкхолдери можуть активно співпрацювати, вносити внесок у прийняття рішень та спільно конструювати реальність організації. Це сприятиме покращенню якості продукції, взаєморозумінню та задоволенню всіх цікавих сторінок.

Вивчивши слабкі та сильні сторони процесу управління діловими комунікаціями на підприємстві ТЗОВ «Неском», шляхом адаптації розглянутих раніше моделей, ми побудували організаційну модель управління діловими комунікаціями на підприємстві ТЗОВ «Неском», яка враховує особливості управління даної компанії і носить рекомендаційний характер щодо покращення стану ділового спілкування на підприємстві.

Структура організації		
Виробництво	Адміністративний відділ	Продажі та маркетинг
Директор виробництва Менеджер з виробництва Майстри по виробництву меблів Робітники з виробництва	Фінансовий директор Генеральний директор Офіс-менеджер Бухгалтер	Директор з продажів Менеджер з продажів Менеджер з маркетингу Клієнтський менеджер Торговий представник
Комунікаційні канали		
Внутрішні комунікації	Зовнішні комунікації	
Загальні наради і брифінги Внутрішні електронні платформи (інтранет) Внутрішні електронні листи Регулярні зустрічі відділів	Соціальні мережі та сайти компанії Корпоративний блог Клієнтські відгуки та обговорення Торгові виставки та заходи	
Процеси співпраці		
Внутрішні процеси	Зовнішні процеси	
Регулярні наради між відділами для обговорення проектів Система обліку робочого часу та результатів Звітність перед керівництвом	Часті комунікації з клієнтами для з'ясування вимог Партнерські відносини з постачальниками матеріалів Участь у виставках та подіях галузі	
Технології та інструменти		
Внутрішні інструменти	Зовнішні інструменти	
Електронна система управління виробництвом ERP-система для обліку та аналізу даних Внутрішні чати та форуми для спілкування співробітників	CRM-система для ведення бази клієнтів Соціальні мережі для маркетингу та взаємодії з клієнтами	
Система оцінки ефективності		
Внутрішня оцінка	Зовнішня оцінка	
Регулярні аудити виробництва та продажів Моніторинг результативності за ключовими показниками Анкетування та звіти співробітників	Збір відгуків від клієнтів Участь в рейтингах галузі Аналіз конкурентів	

34

З метою виявлення слабких та сильних сторін було проведено опитування фокус груп щодо інформаційного забезпечення менеджменту підприємства та оцінки комунікаційної складової.

Для оцінки стану інформаційного забезпечення було обрано фокус групу в складі 10 осіб, а для оцінки комунікаційної складової для опитування було залучено 50% працівників.

Показники за якими було проведено I етап дослідження, який був присвячений інформаційній складовій, подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Методика дослідження інформаційного забезпечення менеджменту підприємства

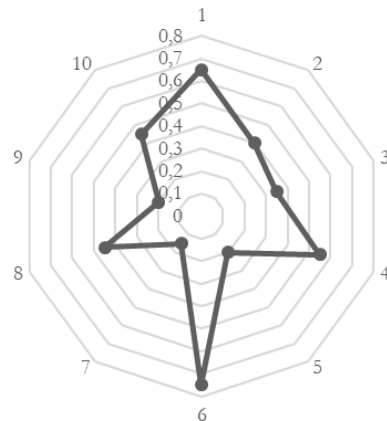
Показники оцінки стану інформаційного забезпечення менеджменту підприємства	
1.	Об'єм та види отриманої та відправленої інформації.
2.	Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії.
3.	Коефіцієнт ефективного використання інформації.
4.	Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення.
5.	Інтенсивність інформаційних потоків.
6.	Рівень використання інформації та документів.
7.	Витрати на обробку інформації.
8.	Періодичність надходження інформації.
9.	Структура інформації з усіх її видів.
10.	Рівень інформаційного забезпечення.

У ході проведеного дослідження ми отримали наступні результати, які показують, що середній показник, який ми отримали рівний 0,41, який показує, що рівень інформаційного забезпечення менше середнього.

**Результати дослідження інформаційного забезпечення управління
підприємства**

K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
0,65	0,4	0,35	0,55	0,2	0,75	0,15	0,45	0,2	0,45

У вигляді інформаційного профілю це можна показати так:



**Рис. 2.2. Профіль інформаційного забезпечення управління
підприємством**

Середнє значення показника ми обчислювали за формулою 2.1.

$$I = \frac{1}{10} \sum_{k=1}^{10} I_k \quad (2.1)$$

Інформаційна та комунікаційна складові є дуже важливими для розвитку і процвітання підприємства і взаємопов'язаними між собою. Методика, яку ми використовували для дослідження комінкаційної складової є простою у використанні і ефективною. Вона дає можливість реально оцінити відносини між керівництвом та підлеглими. Ще одною перевагою її застосування є те що результати можна подати у графічному вигляді. Дослідження стану ділового спілкування на підприємстві «Неском» ми проводили за методикою поданою в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Методика дослідження комунікаційної складової на підприємстві

№	Складові алгоритму оцінки	Завдання
Етап 1. Діагностика комунікацій		
1.1	Структура комунікацій	Визначення ефективності внутрішньої структури комунікації
1.2	Низхідні комунікації	Визначення результативності інформаційних потоків від керівників до підлеглих
1.3	Горизонтальні комунікації	Визначення ефективності реалізації комунікаційних процесів на одному рівні ієрархії
1.4	Канали комунікації	Визначення, чи достатньо існуючих технічних засобів комунікації для реалізації комунікаційних функцій
1.5	Інформаційні потреби	Визначення того, наскільки задовольняються інформаційні потреби працівників організації і наскільки велике відчуття невизначеності
1.6	Комунікаційний клімат	Визначення особливостей внутрішнього та зовнішнього комунікаційного клімату: рівень довіри та лояльності
1.7	Зворотній зв'язок	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок між всіма підрозділами організації, а також з клієнтами
Етап 2. Інтерпретація результатів		
2.1	Рівень відповідності між комунікаціями та стратегічними цілями	Визначення наскільки виявлені комунікаційні умови відповідають потребам організації та її стратегічним цілям
Етап 3. Визначення ефективності		
3.1	Нормативна ефективність	Визначення відсотка ефективності на основі порівняння цілей системи комунікацій, які визначені експертами як оптимальні, з фактичним рівнем

Проаналізуємо отримані результати дослідження. Низькою була оцінка комунікацій на лінійних рівнях, а саме отримання інформації про діяльність фірми та залучення працівників до прийняття рішень.

Результати досліджень подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Результати опитування щодо стану комунікаційної складової на підприємстві ТЗОВ «Неском»

	1	2	3	4	5	6	7
Бажаний стан	5	5	5	5	5	5	5
Поточний стан	3	3	3,5	2,5	3,5	4	3,5

Дана методика як і попередня дає можливість подати отримані результати графічно, у вигляді пелюсткової діаграми.

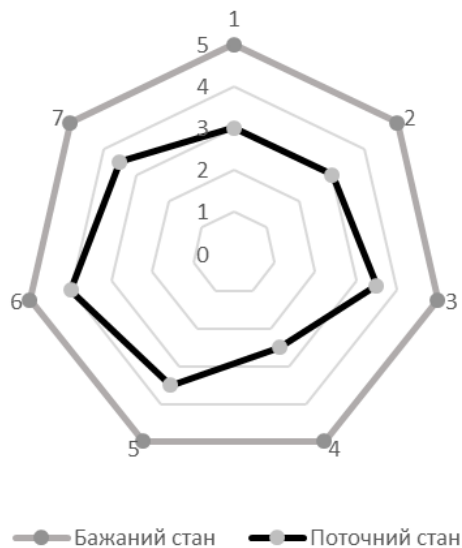


Рис. 2.3. Комунікаційний профіль ТЗОВ «Неском»

Отже, в даному підрозділі ми провели аналіз стану інформаційного забезпечення управління підприємством та комунікаційної складової з використанням простих і ефективних методик опитування фокус груп.

2.3. Кризове управління комунікаціями

Кризове управління комунікаціями на підприємстві ТЗОВ «Неском», що спеціалізується на виробництві меблів, може виникнути з різних причин і має великий вплив на репутацію та стосунки з клієнтами, партнерами та громадськістю. Важливо відзначити ключові аспекти, які можуть призвести до кризового синдрому в цьому контексті, а саме якість продукції та обслуговування, якщо якість меблів або послуга виробництва ТЗОВ «Неском» не відповідає очікуванню клієнтів, це може спричинити кризову зупинку. Нестача контролю якості або технічні неполадки можуть вплинути на задоволення клієнтів і призвести до негативних відгуків.

Неефективна комунікація внутрішньої команди може викликати комунікаційні проблеми всередині підприємства, які можуть вплинути на виробничі процеси, які мають значний вплив на вчасність постачання та виробничу потужність [7].

Величезне значення має ефективне керування громадськими відносинами. Якщо ТЗОВ «Неском» опиниться в центрі гучного скандалу, непорозуміння чи іншої кризової ситуації, важливо швидко та ефективно реагувати, щоб запобігти подальшим негативним наслідкам. Для цього потрібно повністю проаналізувати проблеми та застосувати всі аспекти, які можуть мати вплив на репутацію "Нескому". Створення детального плану дій, який включає в себе наступні кроки для управління кризою та відновлення репутації:

1. Аналіз ситуації:

- провести глибокий аналіз фінансового стану підприємства, визначити основні проблеми та ризики;
- вивчити зміни на ринку та у сегменті діяльності ТЗОВ «Неском»;
- визначити основні фактори, які призвели до кризи, і врахувати їх при розробці стратегії виходу.

2. Визначення стратегії:

- розробити стратегію виходу, зосереджену на корекції фінансових проблем та підвищенні конкурентоспроможності;

- врахувати можливість реструктуризації боргів та оптимізації витрат;
- встановити пріоритети в роботі з ключовими клієнтами та партнерами.

3. Фінансова стабілізація:

- здійснити аудит фінансових процесів та визначити ефективні заходи для зниження витрат та оптимізації бізнес-процесів;
- розглянути можливість залучення додаткового капіталу через інвестиції чи кредити;
- вивчити можливість перегляду умов договорів з постачальниками та партнерами.

4. Маркетингові заходи:

- запустити маркетингові кампанії для підвищення свідомості про бренд та продукцію ТЗОВ «Неском»;
- вивчити нові ринки та можливості для розширення асортименту продукції, звернутися до існуючих клієнтів з пропозиціями по ретеншну та стимулюванню.

5. Кадровий потенціал:

- оцінити ефективність роботи персоналу та розглянути можливості для підвищення продуктивності;
- провести тренінги та розвиток персоналу для адаптації до нових умов роботи та підвищення кваліфікації;

6. Контроль та оцінка результатів:

- встановити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегії;
- регулярно аналізувати фінансові показники та результати реалізації стратегії;
- гнучко коригувати план дій в залежності від динаміки ринкових та внутрішніх факторів.

Цей план допоможе підприємству ТЗОВ «Неском» систематично та ефективно виходити з кризової ситуації, забезпечуючи його стійкість та подальший розвиток [17].

Реалізацією плану повинно займатися керівництво підприємства, комунікаційна команда та повинна бути співпраця з експертами з PR.

Важливо встановити високий рівень прозорості та відкритості у всіх комунікаціях. Підприємство повинно надавати точну інформацію про затримку, визнавати помилки, якщо вони відбулися, та намагатися вирішити проблему. Потрібно підтримувати активний зв'язок з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими стейкхолдерами. Забезпечення їхнього розуміння ситуації та роз'яснення подальших кроків може допомогти зберегти довіру.

Сучасний кризовий PR необхідно вести через соціальні мережі, де знаходиться велика аудиторія. Розміщення заявок, відеозвернень чи інших матеріалів у соціальних мережах може допомогти підвищити рівень зацікавлення громадськості. Залучення експертів із сфери PR та кризового управління може бути елементом успішного виходу з кризи. Професіонали цієї галузі вибирають найефективніші комунікаційні стратегії та надають додаткові поради.

Навчання та покращення: Після завершення кризи важливо вивчити помилки та внести корективи у внутрішні процеси підприємства, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому. Ключове призначення кризового PR для «Нескому» є відновлення довіри і позитивного образу в очах клієнтів та громадськості. Ретельне планування та активна комунікація можуть значно полегшити процес виходу з кризової ситуації.

Зміни в законодавстві, природні катастрофи або інші непередбачені характеристики можуть призвести до кризового страждання. Планування та гнучкість управлінської команди в таких ситуаціях є ключовими факторами. Для ефективного кризового управління комунікаціями підприємство ТЗОВ «Неском» може впровадити наступні стратегії:

- Створення кризового плану: Розробка детального плану дій для різних можливих сценаріїв дозволяє «Нескому» бути готовим до будь-яких кризових ситуацій.

- Позиція внутрішньої комунікації: забезпечення ефективного обміну інформацією в міжкомандних конфліктах може допомогти уникнути випадків і забезпечити плавність виробничих процесів.

- Розвиток каналів зворотнього зв'язку з клієнтами: Активна комунікація з клієнтами дозволяє вчасно реагувати на їхні потреби та виправляти можливості неполадки до того, як вони стануть кризовими.

- Співпраця з професійними агентствами PR: Використання послуг професійних агентств з PR може допомогти виробництву ТЗОВ «Неском» швидко та ефективно реагувати на будь-якій ситуації громадського занепокоєння та зберегти позитивний образ.

Кожна кризова ситуація є унікальною, і важливо адаптувати стратегії кризового управління до конкретних умов та вимог результату [47].

Розділ 3. Рекомендації та стратегії управління діловими комунікаціями на підприємствах

3.1. Огляд найкращих практик та прикладів з реального бізнесу

В попередньому розділі ми детально дослідили процеси управління діловими комунікаціями на підприємстві і здійснили побудову стратегій вдосконалення цього процесу на підприємстві ТЗОВ «Неском». В цьому розділі здійснимо огляд найкращих міжнародних практик та прикладів з реального бізнесу в галузі управління діловими комунікаціями, який може слугувати вдосконаленню стратегій і підвищенню ефективності в цій сфері.

Розпочнемо з компанії Airbnb, компанії яка надає онлайн-платформу для бронювання і здачі в оренду житла на короткий термін. Основна ідея Airbnb полягає в тому, щоб люди могли знаходити унікальні місця для проживання у різних куточках світу, замість традиційних готелів. Платформа дозволяє користувачам знаходити житло, що відповідає їхнім потребам і бюджету, і здійснювати бронювання на короткий термін, зазвичай для подорожей або відпочинку. Ця компанія створює велику спільноту користувачів, де гості та господарі можуть взаємодіяти, обмінюватися враженнями і відгуками [23].

Щодо ділових комунікацій, Airbnb активно використовує відеоконтент та інші інноваційні формати для комунікації зі своєю аудиторією. Вони регулярно створюють відеоогляди та інші креативні форми контенту, щоб ефективно спілкуватися з користувачами та партнерами.

Наступною розглянемо компанію Tesla, яка відома своєю високою активністю в соціальних мережах, особливо через Twitter, де генеральний директор, Елон Маск, активно веде діалог з фоловерами та публічно ділиться інформацією про нові продукти та події в компанії. Це підвищує прозорість та створює відчуття особистого зв'язку з брендом для споживачів.

Компанія Google впроваджує різні інструменти для сприяння ефективному внутрішньому спілкуванню та обміну ідеями. Їхня внутрішня платформа Google+ дозволяє співробітникам обмінюватися інформацією та створювати спільноти для співпраці.

Google регулярно проводить збори "Слава Богу, що п'ятниця" (TGIF), на якому керівництво ділиться оновленнями та прозоро повідомляє стратегічні плани. TGIF-збори можуть включати різні формати, такі як короткі привітання від лідера, перегляд досягнень команд за тиждень, анонси важливих подій або сповіщення про новини в компанії. У п'ятницю, наприкінці робочого тижня, TGIF може виступати як спосіб зняття стресу та створення позитивного настрою перед вихідними. Організації можуть використовувати TGIF для проведення просвітницьких заходів, які допоможуть працівникам краще осмислити стратегії компанії та її майбутні плани [28].

Цікавою для розгляду є компанія Shopify, канадська технологічна компанія, яка спеціалізується на розробці та обслуговуванні онлайн-платформи для створення та управління електронними магазинами. Заснована в 2006 році Shopify стала основною платформою для використання електронних комерційних бізнесів. Shopify використовує Slack для створення ефективної внутрішньої комунікації.

Slack - це інструмент для комунікації та співпраці в команді, який дозволяє користувачам обмінюватися повідомленнями, файлами, посиланнями. Заснований у 2013 році, Slack швидко став популярним серед компаній будь-якого розміру, особливо серед тих, що активно використовують концепцію розподіленої роботи. Користувачі можуть створювати різні канали для різних команд, проектів або тем. Це добре упорядковує комунікацію та зберігає її структурованою. Крім групових звернень, користувачі можуть надсилати приватні повідомлення одному. Це корисно для особистих обговорень та обміну конфіденційною інформацією. Slack інтегрується з іншими інструментами та сервісами, такими як Google Drive, Dropbox, Trello, GitHub та багатьма іншими. Це дозволяє користувачам зручно взаємодіяти з іншими ресурсами. Slack має вбудовані інструменти для обробки файлів, можливості позначати користувачів, створювати завдання та інші корисні функції [41].

Цей додаток забезпечує ряд заходів безпеки, таких як двофакторна автентифікація, шифрування даних та інші, щоб забезпечити конфіденційність

корпоративної інформації. Загалом, Slack є потужним інструментом для комунікації та співпраці, який полегшує обмін інформацією в команді та покращує ефективну роботу.

Наступною розглянемо компанію Cisco Systems, Inc. - це американська технологічна компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві та продажу обладнання для мережевого зв'язку та інших технологічних рішень. Заснована в 1984 році, Cisco є провідною компанією в сфері мережевих технологій.

Компанія надає рішення для бізнес-комунікацій, включаючи IP-телефонію, відеоконференції, мережеві сервіси для спілкування та інші технології для покращення внутрішньої та зовнішньої комунікацій підприємств. Cisco активно використовує відеоконференції для забезпечення зв'язку між співробітниками, особливо в умовах розподіленої роботи. Cisco WebEx та інші інструменти дозволяють ефективно проводити віддалені наради та захист зв'язку між командами, навіть якщо вони розташовані в різних частинах світу.

Zappos.com — це американська компанія, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі взуттям та аксесуарами. Однак, важливо відзначити, що Zappos вирізняється не тільки своїм бізнесом, але й особливим підходом до корпоративної культури та клієнтського сервісу. Заснована в 1999 році Тоні Гшу, Zappos стала визнаною лідером у сфері онлайн-торгівлі та корпоративної культури.

Ця компанія славиться своєю непередбачуваною та інноваційною корпоративною культурою. Ключовий принцип — «Доставте «WOW» ефект клієнтам та співробітникам». Засновник Zappos, Тоні Гшу, ставив перед собою завдання створити компанію, де співробітники відчують радість від своєї роботи та сприяють спільній меті. Культура співпраці та підтримки в Zappos є однією з основних особливостей. Компанія пропагує ідею відкритості та прямого спілкування між усіма рівнями.

Zappos відома не тільки своїм успіхом в електронній сфері торгівлі, але і своєю неперевершеною корпоративною культурою, яка служить прикладом для інших компаній, які прагнуть створити позитивне та інноваційне робоче

середовище. Вони запроваджують різноманітні інноваційні методи, такі як "Culture Camps" та відкриті форуми, де кожен може внести свій внесок.

Звичайно, неможливо не відзначити такі компанії як Apple та Microsoft. Apple славиться своєю здатністю ефективно спілкуватися із зовнішнім світом, зокрема за допомогою презентацій та подій. Анонси нових продуктів на спеціальних заходах привертають увагу медіа та споживачів, що сприяє позитивному сприйняттю бренду.

Microsoft веде активний корпоративний блог, де ділиться стратегічними відомостями та інноваційними рішеннями. Публікації про нові технології, внутрішні події та успіхи сприяють підтриманню співробітниками корпоративної візії.

Ці приклади показують різноманітні аспекти успішного управління діловими комунікаціями в сучасних компаніях. Підприємства, які вміють ефективно спілкуватися всередині та за її межами, досягають великих успіхів і забезпечують високий рівень задоволеності співробітників та клієнтів [50].

3.2. Розробка стратегії управління діловими комунікаціями

Розробка стратегії управління діловими комунікаціями включає в себе створення планів та підходів, які спрямовані на ефективну взаємодію між усіма рівнями організації та її зовнішніми стейкхолдерами. Це важливий аспект успішного управління бізнесом, ділові комунікації впливають на репутацію підприємства, внутрішню ефективність та взаємовідносини з клієнтами та партнерами. Нижче наведено кроки та підходи до розробки стратегії управління діловими комунікаціями:

Крок 1: Аналіз середовища та стилів комунікацій

Аналіз середовища можна провести з використанням SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, конкурентного аналізу, аналізу трендів та інновацій

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) це визначення сильних та слабких сторін організації:

- Сильні сторони (Strengths): Визначте внутрішні ресурси та конкурентні переваги, які організація може використати для досягнення своїх цілей.
- Слабкі сторони (Weaknesses): Визначте внутрішні обмеження та недоліки, які можуть зашкодити стратегії реалізації.
- Можливості (Opportunities): Оцініть зовнішні фактори, які можуть бути використані для підвищення ефективності організації.
- Загрози (Threats): Визначте зовнішні фактори, які можуть вплинути на успішність стратегії та призвести до проблеми.

2. PESTLE-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний, правовий, екологічний):

- Політичний (Political): Визначте вплив політичних факторів на діяльність організації.
- Економічний (Economic): Оцініть економічні умови та їх вплив на бізнес.
- Соціальний (Social): Врахуйте соціокультурні та демографічні тренди.
- Технологічний (Technological): Аналізуйте технологічні зміни та їх вплив.
- Правовий (Legal): Оцініть правові аспекти, які можуть вплинути на організацію.

- Екологічний (Environmental): Врахуйте вплив екологічних факторів.

3. Конкурентний аналіз це вивчення діяльності конкурентів для визначення їхніх сильних та слабких сторінок, можливостей та загроз.

4. Аналіз трендів та інновацій це спостереження за актуальними тенденціями та інноваціями, які можуть вплинути на галузь або організацію.

Важливо розглядати аналіз середовища та стилі комунікації як взаємодоповнюючі аспекти, які сприяють розробці ефективної стратегії управління діловими комунікаціями. Розглянемо види стилів комунікації і їх застосування на підприємстві.

Стилі комунікації бувають таких видів: формальний та неформальний, вербальний та невербальний, прямий та непрямий, активний та пасивний. Потрібно забезпечити, щоб вибрані стилі та способи комунікації сприяли ефективному взаєморозумінню між учасниками.

Крок 2: Визначення цілей та аудиторій

Потрібно формулювати конкретні, чіткі та однозначні цілі, які піддаються вимірюванню, встановлювати критерії та метрики для вимірювання досягнення цілей, переконатися, що цілі реалістичні та використані в межах можливостей. Цілі повинні бути пов'язані із стратегічними завданнями та цілями організації і визначені часові рамки для досягнення кожної цілі. Також важливо розробити ефективні комунікаційні стратегії для внутрішньої аудиторії (менеджмент, робочі групи), для забезпечення спільної роботи та взаєморозуміння.

Важливо також забезпечити, щоб комунікації відповідали стратегічним цілям та вказівкам керівництва, були спрямовані на досягнення оптимального взаєморозуміння та заохочення співпраці на різних рівнях працівників та створення ефективних стратегій для комунікації з клієнтами та партнерами для підтримки взаємовідносин та вивчення їхніх потреб.

Визначення цілей та аудиторій взаємодіє та доповнює одне одного, створюючи основу для розробки ефективної стратегії управління діловими комунікаціями. З розумінням того, чого ми хочемо досягти та які цілі маємо досягти, є ключем до успішного впровадження комунікаційних стратегій.

Крок 3: Розробка системи оповіщення та каналів комунікацій

Потрібно визначити основне повідомлення, яке ви хочете передати, сформулювати його так, щоб воно було зрозумілим, конкретним та цікавим для аудиторії. Потрібно вибрати оптимістичний тон та стиль, які відповідають корпоративній культурі та взаємодіям із стейкхолдерами, уникати зайвих технічних деталей, створювати повідомлення, які можна легко зрозуміти без спеціалізованого фахового знання.

Крок 4: Розробка плану кризового комунікування.

Розробка ефективного плану кризової комунікації є критичним завданням для будь-якої організації, оскільки дозволяє підготуватися до можливих криз та забезпечити виважені, консистентні та ефективні комунікації під час важких ситуацій. Ось кроки та ключові аспекти розробки плану кризового комунікації:

1. Аналіз ризиків та ідентифікація потенційних кризових ситуацій:

Проведення аналізу для визначення можливих загроз, які можуть вплинути на організацію. Групування результатів кризових ситуацій за категоріями, такими як природні катастрофи, техногенні аварії, репутаційні проблеми тощо.

2. Створення команди кризового комунікування та розподіл завдань:

Визначення відповідних осіб для керівництва командою кризового комунікації, визначення ролей та відповідей учасників команди під час кризових ситуацій.

3. Розробка інфраструктури та засобів кризових комунікацій:

Визначення основних каналів комунікації, включаючи телефонію, електронну пошту, соціальні мережі тощо, перевірка та забезпечення надійності інфраструктури для уникнення збоїв під час кризових ситуацій.

4. Розробка процедури та політики кризової комунікації:

Розробка конкретних інструкцій для комунікаційного персоналу під час кризових ситуацій, визначення процедури оповіщення та реагування, створення чітких процедур для сповіщення та швидкого реагування під час кризових ситуацій.

5. Тренінг та симуляції:

Проведення регулярних тренінгів для комунікаційного персоналу щодо кризового комунікації, проведення симуляцій, щоб перевірити ефективність плану та виявити можливості недоліків.

6. Оцінка та оновлення:

Проведення остаточних оцінок ефективності плану та внесення виправлень, постійне оновлення плану відповідно до нових викликів та змін в організації.

Ефективний план кризової комунікації є важливою частиною стратегії управління діловими комунікаціями та може допомогти зберегти репутацію організації та забезпечити ефективну взаємодію зі стейкхолдерами під час важких ситуацій [10].

Крок 5: Впровадження та оцінка

Реалізація запланованих заходів та комунікаційних ініціатив, оцінка результатів, аналіз ефективності стратегії, виправлення слабких сторінок, врахування отриманих відгуків та корекція планів, запуск механізмів постійного вдосконалення комунікаційних стратегій на основі зібраних даних та вивчених вдосконалень.

Ефективна стратегія управління діловими комунікаціями сприяє підвищенню ефективності організації, підтримує позитивне сприйняття бренду та зміцнює взаємодію зі стейкхолдерами.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління діловими комунікаціями на підприємстві ТЗОВ «Неском», сприяючи підвищенню задоволення клієнтів, підвищенню внутрішньої продуктивності та зміцненню позитивного іміджу компанії.

3.3. Рекомендації для практичної реалізації стратегій управління діловими комунікаціями

Управління діловими комунікаціями на підприємстві є ключовим елементом успішного функціонування організації. Ефективна комунікація сприяє покращенню внутрішнього спілкування, сприяє створенню позитивного іміджу компанії та забезпечує взаєморозуміння між різними зацікавленими сторонами. Щодо рекомендацій, то підприємство повинно мати розроблену стратегію розвитку та управління діловими комунікаціями. Розробка стратегії здійснюється за наступним планом:

1. Визначити мету і цілі комунікаційної стратегії.

Метою комунікаційної стратегії підприємства ТЗОВ «Неском» є створення ефективної системи зв'язків, спрямованої на підтримку позитивного іміджу, розвиток взаєморозуміння та збільшення свідомості клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Цілями комунікаційної стратегії є запуснути рекламні кампанії в медіа та соціальних мережах, здійснювати активну участь у галузевих виставках і подіях, вирішувати проблеми та скарги клієнтів оперативно та ефективно, підтримувати прозору та відкриту комунікацію з громадськістю, організувати тренінги та семінари з комунікаційних навичок, запроваджувати системи обміну інформацією та зворотного зв'язку, запускати програми лояльності та бонусні акції.

2. Встановити цільову аудиторію та вивчити її потреби та очікування;

Цільовою аудиторією підприємства є вікова група 25-60 років, це особи, які приділяють увагу стилю та комфорту у своєму житті, шукають якісні меблі для дому або офісу. Потрібно щоб потреби відповідали очікуванням, тобто меблі повинні бути зручними, естетичними, відповідати останнім трендам дизайну, з доступними цінами, з високою якістю матеріалів та виготовлення.

Серед цільової аудиторії можуть також бути бізнес-клієнти (офіси, ресторани, готелі) та комерційні організації, які потребують меблів для створення зручного та стильного простору. Для цієї цільової аудиторії продукція «Нескому

повинна бути функціональною, стилною, ергономічною, довговічною, з індивідуальними рішеннями для вирізнення від конкурентів.

3. Використовувати зрозумілу та лаконічну мову, уникаючи технічних термінів для непрофесійних аудиторій.

При розгляді способів, якими компанія ТЗОВ «Неском» взаємодіє внутрішньо та зовнішньо, було виявлено, що вони використовують різні інструменти, такі як електронна пошта та внутрішні портали, але існують труднощі у сприйнятті інформації. Дослідження показало, що існують проблеми, пов'язані з неоднорідністю інформації та потребою вдосконалення комунікацій для кращого спілкування всередині компанії [28].

Щоб вирішити ці проблеми, запропоновано впровадити прості та зрозумілі системи для кращого управління інформацією, а також підвищити навички комунікації серед співробітників. Забезпечення ефективної комунікації впливає на роботу компанії, допомагає уникнути непорозумінь та покращує якість обслуговування клієнтів. Дослідження підкреслює важливість дослідження новітніх технологій та їх впливу на спрощення комунікаційних процесів у майбутньому.

4. Враховувати особливості культур та особливостей аудиторій при формулюванні повідомлень.

Однією з ключових рекомендацій є врахування культурних відмінностей серед співробітників. Розуміння та повага до різних культурних особливостей сприяють покращенню внутрішнього спілкування та командної праці. У взаємодії з клієнтами важливо враховувати їхні культурні переконання та побажання. Використання мовних нюансів та обраних засобів спілкування повинно відповідати культурним нормам та цінностям різних аудиторій.

Рекомендується використовувати персоналізовані підходи в комунікації з кожною аудиторією. Це може включати в себе використання мовних засобів, які ближчі до конкретної культури, та подання інформації у формі, зрозумілій для конкретної групи. При формулюванні повідомлень слід уникати мовних конструкцій або образів, які можуть бути сприйняті як образливі або неадекватні

для певної культури. Значна увага повинна бути приділена реакції аудиторії на комунікаційні повідомлення. Це дозволяє швидко виявити, як вони сприймаються та, при необхідності, адаптувати комунікаційну стратегію.

Врахування цих аспектів сприяє покращенню ефективності ділових комунікацій, сприяє збереженню позитивного враження серед персоналу та клієнтів, і сприяє успішній роботі компанії в різноманітних культурних контекстах.

5. Обирати різні канали для різних видів повідомлень (електронна пошта, зустрічі, внутрішні портали тощо).

Використання різних каналів для різних видів повідомлень є ефективною стратегією для забезпечення ефективності та зручності комунікації всередині компанії. Для повідомлень важливого стратегічного характеру, таких як оголошення про стратегічні зміни в компанії, краще використовувати внутрішні портали або електронні ресурси, щоб забезпечити доступ до докладної інформації та ресурсів для співробітників [33].

Для термінових питань або обговорення складних тем можна використовувати зустрічі або відеоконференції. Це дозволяє негайно вирішувати нагальні питання та відповідати на зауваження в режимі реального часу. Оголошення меншої важливості або невеликих змін можна ефективно розповсюджувати через електронну пошту. Це дозволяє швидко донести інформацію до всього персоналу без витрат на організацію зустрічей або використання спеціальних платформ.

Для організації внутрішніх проектів та співпраці використовуйте внутрішні портали або платформи для спільної роботи. Це забезпечить ефективний обмін інформацією та сприятиме взаємодії між різними командами. Використання різних каналів дозволяє адаптувати комунікацію до конкретного контексту та типу повідомлення, сприяючи зрозумінню та покращенню зв'язків всередині компанії.

6. Забезпечувати доступ до інформації за допомогою різних засобів, щоб врахувати різні стилі сприйняття.

Забезпечення доступу до інформації за допомогою різних засобів може допомогти враховувати різні стилі сприйняття серед персоналу. Для тих, хто краще сприймає інформацію читанням, можна надавати текстові документи, електронні повідомлення чи матеріали на внутрішньому порталі. Це дозволяє осіб аналізувати інформацію у своєму власному темпі. Використання графіків, діаграм, відео або ілюстрацій допомагає візуально нахильним особам краще сприймати і засвоювати інформацію.

Для тих, хто краще аудіально сприймає інформацію, надавайте аудіозаписи або відеоматеріали. Це може включати в себе відеопрезентації, вебінари або аудіокоментарі. Використовуйте інтерактивні платформи та інструменти для обговорення, які дозволяють співробітникам активно брати участь у взаємодії та обміні думками. Для тих, хто шукає швидке засвоєння інформації, надавайте короткі зведення чи інфографіку, яка підсумовує ключові моменти.

Забезпечення різноманітних форматів дозволяє кожному співробітникові здобувати інформацію у вигляді, який найбільше відповідає його індивідуальному стилю сприйняття. Це сприяє кращому розумінню і пам'яті інформації.

7. Створіть механізми для отримання зворотного зв'язку від працівників і клієнтів.

Реагуйте на отримані відгуки, враховуйте їх та впроваджуйте необхідні зміни, впроваджуйте політику відкритості та прозорості на всіх рівнях, забезпечте активну участь керівництва у комунікаційних процесах, розробляйте плани кризового управління та комунікації для вирішення можливих проблем, інформуйте аудиторію про кризові ситуації швидко та чесно. Надавайте співробітникам навички ефективної комунікації, організовуйте тренінги та семінари з комунікації для розвитку навичок персоналу, використовуйте ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання результатів комунікаційних стратегій. Корируйте стратегії на основі отриманих даних.

Загальний підхід до управління діловими комунікаціями повинен бути систематичним, постійно оновлюваним та адаптованим до змін в організації та її оточенні [3].

Висновки

Ділові комунікації - це обмін і передача інформації, ідей, думок та даних між ефективними сторонами в організації, а також зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери та громадськість. Ділові комунікації включають у себе всі форми спілкування, такі як усний, письмовий, електронний та невербальний обмін інформацією.

Ділові комунікації допомагають створити спільне взаєморозуміння між вищими рівнями управління, відділами та співробітниками. Це полегшення уникненню непорозумінь і досягнення спільних цілей. Ефективні ділові комунікації підвищують якість міжособистісних відносин на робочому місці, збільшуючи рівень задоволеності та мотивації співробітників. Ділові комунікації забезпечують інформацію та дані, необхідними для прийняття рішень на різних рівнях управління. Це додатково збирати, обробляти та аналізувати дані для визначення стратегічних напрямків розвитку.

Ефективні ділові комунікації допомагають уникнути зайвих затримок та помилок у робочих процесах. Вони сприяють оптимізації співпраці між відділами та підприємствами. Ділові комунікації допомагають створити позитивний образ організації в очах клієнтів, партнерів та громадськості. Це погіршення довіри і віри в продуктах або послугах. Ділові комунікації включають у себе взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, інвестори, регулятори тощо. Це підтримує підтримку стосунків та співпрацю з цими групами.

Ділові комунікації грають важливу роль у впровадженні змін та реформ в організації. Вони допомагають залучати співробітників та стейкхолдерів до нових ініціатив та забезпечувати підтримку для змін. Ефективні ділові комунікації стимулюють обмін ідеями та сприяють розвитку інновацій та творчих рішень. Ділові комунікації важливі для керування кризовими ситуаціями та репутації організації під час збереження негативних подій.

Управління комунікаціями є важливою частиною управління організацією та спрямоване на планування та виконання стратегій зв'язків зі стейкхолдерами.

Існують різні теоретичні підходи та моделі до управління комунікаціями, а саме: модель транзакційних відносин, модель взаємодії, модель оптимальної теорії, модель конструктивізму, модель стратегічного управління комунікаціями, модель взаємодії зі стейкхолдерами (модель залучення зацікавлених сторін), модель креативного управління комунікаціями.

Інтернет-технології мають великий вплив на ділове спілкування на підприємствах і відіграють ключову роль у веденні бізнесу в сучасному світі. Пошта, чати, відеоконференції та інші інтернет-технології полегшують обмін інформацією та сприяють ефективному спілкуванню на різних рівнях підприємства. Хмарні обчислення та сховища надають підприємствам захист та можливість обмінюватися даними в онлайн-режимах. Це спрощує спільну роботу над проектами та документами. Співробітники та клієнти можуть отримувати доступ до інформації та спілкуватися через мобільні пристрої, що дозволяє збільшити мобільність та доступність.

Здійснений аналіз виявив, що компанія ТЗОВ «Неском» активно використовує різноманітні інструменти та канали ділових комунікацій, такі як електронна пошта, внутрішні портали та засоби зовнішнього зв'язку. Важливим виявилось розуміння ролі комунікацій у підтримці ефективності бізнес-процесів та підтримці внутрішнього співробітництва.

Дослідження виявило деякі виклики в області ділових комунікацій, такі як неоднорідність інформації, відсутність ефективних інструментів аналізу зворотного зв'язку та потреба в удосконаленні комунікаційних стратегій для підтримки розвитку підприємства.

З метою покращення ділових комунікацій у компанії ТЗОВ «Неском» рекомендується впровадження інтегрованих систем управління комунікаціями, розширення навичок комунікації серед персоналу та постійне вдосконалення комунікаційних стратегій, спрямованих на вирішення конкретних проблем.

Вивчення показало, що належне управління діловими комунікаціями суттєво впливає на ефективність підприємства. Забезпечення чіткої, систематизованої та

ефективної комунікації сприяє поліпшенню внутрішнього спілкування, зменшенню помилок та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Дослідження відкриває широкі можливості для подальших наукових розвідок у сфері управління діловими комунікаціями. Зокрема, важливим є подальше вивчення впливу новітніх технологій, включаючи штучний інтелект та аналіз даних, на покращення комунікаційних практик на підприємствах.

Кризове управління комунікаціями на підприємстві ТЗОВ «Неском», що спеціалізується на виробництві меблів, може виникнути з різних причин і має великий вплив на репутацію та стосунки з клієнтами, партнерами та громадськістю. Важливо відзначити ключові аспекти, які можуть призвести до кризового синдрому в цьому контексті, а саме якість продукції та обслуговування, якщо якість меблів або послуга виробництва ТЗОВ «Неском» не відповідає очікуванню клієнтів, це може спричинити кризову зупинку. Нестача контролю якості або технічні неполадки можуть вплинути на задоволення клієнтів і призвести до негативних відгуків.

Неефективна комунікація внутрішньої команди може викликати комунікаційні проблеми всередині підприємства, які можуть вплинути на виробничі процеси, які мають значний вплив на вчасність постачання та виробничу потужність.

Величезне значення має ефективне керування громадськими відносинами. Якщо ТЗОВ «Неском» опиниться в центрі гучного скандалу, непорозуміння чи іншої кризової ситуації, важливо швидко та ефективно реагувати, щоб запобігти подальшим негативним наслідкам. Для цього потрібно повністю проаналізувати проблеми та застосувати всі аспекти, які можуть мати вплив на репутацію "Нескому".

Список використаних джерел

1. Бердинець М. Д. Комунікації у менеджменті [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Березняк Н.В. Формування комунікаційної складової на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Березняк // Науково-технічна інформація. – 2016. – № 2. – С. 10–15.
3. Березняк Н.В. Деякі питання розбудови інформаційної інфраструктури науково-технічної й інноваційної діяльності в Україні / Н.В. Березняк, Т.К. Кваша, Г.В. Новіцька // Науково-технічна інформація – 2012. – № 4. – С.3–7.
4. Березняк Н.В. Підходи до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства / Н.В. Березняк, Т.К. Кваша, Г.В. Новіцька // Науково-технічна інформація. – 2014. – № 2. – С. 3–9.
5. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування: навч.-метод. Посіб. / О. Г. Берестенко; Держ.закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ: Вид-во ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2013. – 299 с.
6. Білий Л. А., Дутка Г. Я., Веренько Ю. Є. Моделювання економічних характеристик процесу виробництва // Вісник УБС НБУ. – 2010. – № 2 (8). – С. 218–221
7. Бояринова К.О. Інноваційна політика : конспект лекцій / К.О. Бояринова – Київ, 2016
8. Бутенко Н.П. Словник асоціативних норм української мови / Н.П. Бутенко – Львів: Вища школа, 2009. – 312 с.
9. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія / О.М. Виходець. – О.: Олтех, 2010. – 285 с.
10. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8121>
11. Вермінська О.М. Управління інноваційними процесами на державному та регіональному рівнях / О.М. Вермінська //Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні:

етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 704 . – С. 83-88

12. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2007. — 183 с.

13. Волох О.К. Поняття і складові інформаційно-комунікаційної інфраструктури / О.К. Волох // Науковий вісник Ужгородського нац. у-ту, 2014. Серія ПРАВО. Випуск 29. Частина 2. Том 4/2 – С. 29-32

14. Гощинська Д.Я. Інформаційно-комунікаційне забезпечення кластерної взаємодії підприємств Авт. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Б.М. Андрушків. – Київ, 2016. – С. 86-101, 118-122

15. Грабінський П.М. Етика ділового спілкування. Курс лекцій / П.М. Грабінський, В.Д. Павлюк, І.М. Кравець – Хмельницький: ХНУ, 2006. – 207 с.

16. Гринько Т. В. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності: Стаття \ Т. В. Гринько, С. А. \ - «Економика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Коллективная монография – Дніпропетровськ – 2013.

17. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник / Т.Б. Гриценко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

18. Гриценко Т.Б. Українська мова та культура мовлення / Т.Б. Гриценко – Вінниця : Нова книга, 2003. – 261 с.

19. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджіталізації бізнесу в Україні. / А. Гуренко, О. Гашутіна // Економіка і суспільство. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С. 739-745.

20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с

21. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей / М.С. Дороніна – К. : Наука, 2008. – 238 с.

22. Етика ділових відносин: навчальний посібник / [Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. та ін.] – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
23. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – С. 456
24. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій / І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с.
25. Коваль А.П. Ділове спілкування / А.П. Коваль. – К. : Либідь, 2012. 285 с.
26. Коваль А.П. Культура ділового мовлення / А.П. Коваль – К. : Вища школа, 2014. – 322 с.
27. Козловська О.С. Інформаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління / Козловська О.С. // URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_2/31.pdf
28. Корнух О. В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва / О. В. Корнух, Л. В. Маханько // Інвестиції: практика та досвід – 2014. – №23. – С. 26-30
29. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку / С. Король, Є. Польовик // «Modern Economics» Випуск №18, 2019 р. С.67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>
30. Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. / Ю.В. Косенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 187 с.
31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
32. Красовська О.В. Регіональні інноваційні програми як інструмент регіональної інноваційної політики в Україні /Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.– 2011. – Спецвипуск 33. частина 2. – С.120
33. Кручек В.А. Психолого-педагогічні основи міжособистісного спілкування: навчальний посібник / В.А. Кручек. - К.: ДАКККиМ, 2010. – 273 с.
34. Культура фахового мовлення: [навчальний посібник] / За ред. Н.Д. Бабич. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2005.
35. Лановська Г.І. Інтегральна оцінка інноваційної політики підприємства

/ Г.І. Лановська// Агроінком. — 2013. — № 7 (9). — С. 61—64

36. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес- організаціях / Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.

37. Максименко В.Ф. Мова професійного спілкування / В.Ф. Максименко – Харків : ТОР-СІНГ ПЛЮС, 2008. – 512 с.

38. Максимовський М. Етикет ділової людини / М. Максимовський. – М. : Дидакт, 2014. – 187 с.

39. Масенко Л. Мовна політика / Л. Масенко. – К. : Освіта, 2009. – 211 с.

40. Мацько Л.І. Культура фахової мови / Л.І. Мацько, Л.В. Кравець. – К. : ВЦ «Академія», 2007. – 318 с.

41. Олійник О. Ділове спілкування: Навчальний посібник / О. Олійник. – Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. – 380 с.

42. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: Навчальний посібник /Л.Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2010. – 528с.

43. Панько Т.І. Українське термінознавство / Т.І. Панько, І.М. Кочан, Г.П. Мацюк. – Львів : Світ, 2014. – 304 с.

44. Пономарів О.Д. Стилїстика сучасної української мови / О.Д. Пономарів. – К. : Либідь, 2012. – 325

45. Проблеми української термінології // Вісник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2004. – № 503. – 35 с.

46. Семеног О.М. Культура наукової української мови / О.М. Семеног. – К. : «Академвидав», 2010. – 341 с.

47. Середняцька А.Я. Українська мова за професійним спрямуванням / А.Я. Середняцька, З.Й. Куньч. – К. : Знання, 2010. – 299 с.

48. Телешун С. О. Конфлікти в публічній політиці та управлінні : навч. посіб. / С.О. Телешун, С.В. Ситник. – К. : НАДУ, 2012. – 112 с.

49. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації: посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
50. Український правопис / НАН України, Інститут мовознавства ім. О.О. Потебні; Інститут української мови. – К. : Освіта, 2003. – 351 с.
51. Чак Є.Д. Складні випадки вживання слів / Є.Д. Чак. – К. : Рад. школа, 2014. – 217 с.
52. Шевчук С.В. Службове листування : Довідник / С.В. Шевчук. – К. : Літера, 2009. – 207 с.
53. Ющук І.П. Мова наша українська / І.П. Ющук. – К. : Видавничий центр «Просвіта», 2011.–315 с.
54. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
55. М'ячин В.Г. Прогнозування інноваційного потенціалу промислових підприємств за допомогою гібридних інтелектуальних систем / В.Г. М'ячин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2015. — Вип. 4. — С. 52—56
56. Орлов П.А. Визначення ефективності реальних інвестицій // Фінанси України. — № 1. — 2016. — С. 57
57. Панкова М. О. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок регіонально-інноваційної взаємодії [Текст] / М. О. Панкова // Держава та регіони. – 2011. – № 6. – С. 170-175.
58. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы / Эволюционная экономика и «мэйнстрим» : Материалы III Международного симпозиума (г. Пущино, 30-31 мая 1998 г.). — М. : ЦЭМИ РАН, 1998. — С.30.
59. Устенко М. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки / М. Устенко, А. Руських // Вісник економіки транспорту і промисловості. Випуск № 68. 2019 р. С.181-192.

60. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. – К.: Либідь, 2016 – 480 с.
61. Федулова Л.І. Організаційні механізми формування результативної регіональної інноваційної системи / Л.І. Федулова // Стратегічні пріоритети. – 2009. – №4(13). – С.164
62. Формування інформаційної інфраструктури науково- технічної та інноваційної діяльності : аналітичний огляд / Н.В. Березняк, Т.К. Кваша, Г.В. Новіцька. – К. : УкрІНТЕІ, 2011. – 110 с.
63. Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства / Ю. А. Харченко // Коммунальне господарство міст. – 2008. – № 83. – С. 103–110
64. Шульга Г.В. Досвід формування ефективної інноваційної інфраструктури в зарубіжних країнах / Г.В. Шульгіна // Економічний вісник Донбасу. – 2015.– № 1(39). – С. 128-137