

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

УДК 65.012:658.3

## ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATIONS AS A STRATEGIC COMPONENT OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

**Сторожук Оксана Василівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>

**Немченко Тетяна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>

**Заярнюк Олексій Васильович**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7981-8264>

**Storozhuk Oksana, Nemchenko Tetiana, Zaiarniuk Oleksii**  
Central Ukrainian National Technical University

У статті обґрунтовано теоретико-методичні підходи до змістовного наповнення поняття ефективних бізнес-комунікацій як стратегічної складової управління ризиками підприємства. Проведено теоретичний аналіз та визначено ключові аспекти ефективних бізнес-комунікацій. Обґрунтовано підходи до удосконалення бізнес-комунікацій в стратегічному управлінні актуальними ризиками підприємства, що дасть можливість швидко виявляти нові ризики, пов'язані із комунікаціями, встановлювати між ними причинно-наслідковий зв'язок, розробляти та використовувати в практиці різні стратегії поліпшення комунікацій та підтримувати резилієнтність бізнесу. Отримані результати дослідження дозволяють підприємствам використовувати переваги ефективних бізнес-комунікацій та удосконалювати свою діяльність в управлінні ризиками.

**Ключові слова:** бізнес-комунікації, ефективність, стратегії, ризик, ESG-принципи.

The article presents the arguments for new methodological and theoretical provisions of business communications analysis. They are a strategic part of enterprise risk management. It is emphasized that the role of business communications is special in wartime. The inaccessibility of individual employees due to their remoteness, inconsistency of communication messages among management, lack of effective communication tools, and a large number of communication channels create additional risks for doing business during wartime. The author's understanding of the signs of ineffective communication is presented. The author considers the cause-and-effect relationship between ineffective communication and the emergence of various types of risks. It is proved that the impact of business communications on strategic risk management is manifested in multiple aspects: risk information, early risk diagnosis, risk perception, planning and strategy, stakeholder engagement, staff training, internal control, crisis management. The author proposes and substantiates the improvement of the efficiency of business communication in risk management through various strategies. The general scheme of development of the enterprise communication strategy is formed in successive stages: analysis of the current state, definition of goals and audience, selection of communication channels, development of strategy and budgeting, implementation of strategy and monitoring, adaptation and improvement. Each stage has its sub-stages. It is concluded that external and internal communication plays a vital role in business. Regular consultations and communications with stakeholders help identify new risks and monitor identified risks. Business communications should be based on ESG approaches. In today's environment, consumers, investors, and business partners make decisions about cooperation with a particular company based

on an assessment of its environmental and social responsibility performance, as well as the development of the company's management culture and its projects. The role of the leader is particularly important in ensuring the effectiveness of business communications. The study's findings allow enterprises to take advantage of effective business communications and improve their risk management activities.

**Keywords:** business communications, efficiency, strategies, risk, ESG principles.

**Постановка проблеми.** Успішне управління бізнесом неможливо здійснювати без якісно побудованих комунікацій. Розробка довгострокових цілей і стратегій, координація щоденних бізнес-процесів, контроль фінансової діяльності, процес бюджетування, аналіз фінансових показників, навчання, розвиток і мотивація персоналу, розробка стратегій маркетингу, реклама, відносини з клієнтами і продажі – всі ці аспекти управління потребують забезпечення розуміння та ефективної співпраці у внутрішньому середовищі підприємства, а також налагодження позитивних відносин з клієнтами та стейкхолдерами.

Комунікація (від лат. *Communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *Communico* – об'єдную, роблю спільним, повідомляю, – це процес обміну інформацією (фактами, міркуваннями, ідеями, емоціями тощо) між особами (двома чи більше), спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доробок сучасної економічної літератури охоплює різні аспекти вивчення проблеми управління комунікаціями в бізнесі. Роль комунікацій в управлінні організаційними процесами ґрунтовно досліджує Л. Германюк [1]. Взаємодію процесу управління знаннями та бізнес-комунікаціями в якості актуальних трендів інноваційного розвитку сучасних організацій розглядають І. Кравчук та С. Лавриненко [3]. Науковці С. Назаренко та Н. Матюшенко послідовно обстоюють думку про те, що внутрішні комунікації є фундаментальним елементом успішного функціонування підприємства [6]. Актуальні проблеми та можливості маркетингових комунікацій в мережі Інтернет як інноваційного інструменту стратегії просування досліджують С. Петропавловська та К. Ковтун [7]. Інноваційність бізнес-комунікації в системі менеджменту підприємства розглядають С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко [4].

Управління комунікаційним процесом на підприємстві виступає формою, через яку реалізуються зв'язки між його внутрішнім серед-

овищем та зовнішнім оточенням. Попри суттєвий внесок вчених у розгляд різних аспектів управління комунікаціями в бізнесі, на нашу думку, недостатньо дослідженим залишається напрям удосконалення комунікаційних стратегій для ефективного управління сучасними ризиками підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Обґрунтувати теоретичні та методичні засади управління бізнес-комунікаціями підприємства, розробити стратегії бізнес-комунікацій для управління ризиками. Досягнення цілей передбачає вирішення таких завдань: визначити ключові аспекти ефективних бізнес-комунікацій; обґрунтувати підходи до удосконалення бізнес-комунікацій в стратегічному управлінні актуальними ризиками підприємства, що дасть можливість виявляти нові ризики, пов'язані із бізнес-комунікаціями, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та застосувати стратегії управління бізнес-комунікаціями для пом'якшення ризиків та підтримки резиліентності бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективні бізнес-комунікації – це ключовий аспект успішного ведення бізнесу. Вони включають передачу і обмін інформацією, ідеями, думками та ініціативами між співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами на підприємстві. Ефективні комунікації сприяють досягненню таких важливих цілей, як розуміння, співпраця, вирішення конфліктних ситуацій, прийняття рішень та створення сприятливого середовища на підприємстві.

На думку О.О. Терещенка, в сучасних умовах кредитори та інвестори при прийнятті рішень щодо кредитування та (або) інвестування все більшу увагу приділяють факторам, що інтегруються в індексі ESG (*Environment, Social, Governance*). Так, професор О.О. Терещенко переконаний, що «як інституційні, так і приватні інвестори при виборі об'єктів інвестицій орієнтуються на критерії ESG, які втілюють ризики, пов'язані із навколишнім середовищем, соціальною сферою та якістю корпоративного управління» [8, с. 46].

Погоджуючись з такою думкою, підкреслимо, що своєю чергою, якість корпора-

тивного управління і бізнес-комунікації є взаємопов'язаними та важливими аспектами ефективності управління ризиками бізнесу. Якість корпоративного управління передбачає прозорість і відкритість у прийнятті рішень, використанні ресурсів та взаємодії зі стейкхолдерами. Якщо підприємство веде відкриту комунікацію з акціонерами, клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, це сприяє підвищенню довіри та зміцнює краще сприйняття корпоративного управління. Ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві сприяє накопиченню та передачі знань та інформації, необхідної для прийняття успішних рішень. Якість бізнес-комунікацій впливає на репутацію підприємства. Правильно сплановані та реалізовані комунікації можуть підвищити позитивне сприйняття підприємства серед споживачів та стейкхолдерів. Безумовно, відома компанія з бездоганною репутацією має більше можливостей у привабливості інвестицій та встановленні партнерських відносин.

Ефективні комунікації із співробітниками та стейкхолдерами сприяють розумінню стратегії підприємства та зміцнюють співпрацю у її реалізації. Особливу цінність має якість бізнес-комунікацій в періоди кризи. Це дозволяє вчасно та адекватно реагувати на кризові виклики та зменшувати можливі збитки і зберегти довіру стейкхолдерів. Рішення менеджменту в системі керування комплексом внутрішніх ризиків є головними інструментами зведення до мінімуму внутрішніх ризиків підприємства, згенерованих зовнішнім та внутрішнім середовищем діяльності підприємства.

Отже, якість управління і бізнес-комунікації взаємопов'язані і спільно впливають на успішність підприємства, сприяючи підвищенню довіри, ефективності, зменшенню ризиків та покращенню ринкових позицій.

Бізнес-комунікації підприємств в Україні під час війни набули особливого змісту і значення. Так, опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведене міжнародною компанією «Делойт» в Україні спільно з Американською торговельною палатою в Україні у червні 2022 року, виявило наступні сучасні виклики щодо внутрішньої комунікації на підприємствах та в організаціях:

– недоступність (очевидно, через проблеми з інтернет-з'єднанням, перебування працівника за кордоном тощо) окремих працівників через загальні комунікаційні канали – 50%;

– неузгодженість комунікаційних меседжів серед керівництва – 17%;

– відсутність ефективних інструментів комунікації – 14%;

– велика кількість каналів комунікації – 11% [9].

Таким чином, кожне шосте підприємство чи організація в своїй роботі зустрічається з відсутністю ефективної комунікації.

Ознаками неефективної комунікації, на наш погляд, можуть бути:

– непорозуміння – ситуації, в яких інформація передається некоректно або недостатньо чітко, що призводить до хибного розуміння інструкцій, завдань або очікувань, помилкових рішень;

– зволікання, тобто створення комунікаційних перешкод, таких як незадовільна організація зустрічей або відсутність відповідей на важливі запитання сповільнює робочі процеси та завдає шкоди проектам;

– конфліктні ситуації між співробітниками або підрозділами підприємства через невідповідність очікувань і дійсності;

– витрати часу та ресурсів на неконструктивні дискусії, непотрібні збори і деструктивні спілкування в месенджерах;

– зниження мотивації працівників через нехтування їх ідеями та пропозиціями з боку керівництва (до речі, приховування інформації про реальний стан справ на підприємстві, можливі скорочення штату та інші проблеми також веде до зниження мотивації співробітників та веде до зневіри в успіх підприємства);

– погіршення психологічної атмосфери через надмірну напругу, невпевненість і негативні психологічні стани працівників колективу;

– технічні проблеми під час передачі інтернет-повідомлення або телефонної розмови: шуми, нестабільне інтернет-з'єднання, проблеми зі звуком в умовах віддаленої роботи ускладнюють сприйняття повідомлення;

– використання невдалого тону або стилю (використання відправником повідомлення сарказму або недолугого гумору може сприйматися отримувачем буквально, що призведе до викривлення змісту інформації).

Безперечно, неефективні комунікації призводять до різних фінансових ризиків у бізнесі. Так, неналежний спосіб передачі інформації між різними рівнями підприємства або між відділами веде до ухвалення помилкових рішень, що впливають на фінансові результати підприємства. До прикладу, якщо інформація про фінансовий стан підприємства і

потреби різних відділів передається неправильно або невчасно, може виникнути ситуація, коли підприємство не планує бюджет на ті проекти або ініціативи, які є найбільш суттєвими для досягнення стратегічних цілей підприємства і адаптації його до мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, реалізація цих ініціатив і проектів опиняється під загрозою.

Відсутність достатньої інформації про потреби підприємства або зміни в ціновій політиці, термінах чи обсягах постачань від партнерів сировини, матеріалів, електроенергії, палива тощо призводить до порушення процесу поставок. Наслідком такої ситуації може бути ризик втрати замовлень або виникнення штрафів у зв'язку із невиконанням угод.

Відволікання працівників від важливих завдань неконструктивними нарадами, зустрічами, новинами та малозначними оголошеннями в корпоративних чатах викликає ризик зниження показників продуктивності праці, розпорошення їх часу та енергії, веде до перевитрат коштів на оплату праці та, відповідно, знижує фінансові показники підприємства.

Неспроможність налагодження відносин з клієнтами, а саме, відсутність врахування запитів потенційних споживачів, ігнорування думки клієнтів, негативні відгуки в соціальних мережах, на сайті підприємства, інших платформах, невміння висвітлити переваги продуктів (послуг) підприємства, неналежна увага до формування лояльності клієнтів призводять до втрати можливостей для нових угод, появи ризику недотримання доходу та гальмування бізнес-розвитку.

Відсутність реакції підприємства на гострі, резонансні події, що стосуються його діяльності, мовчання в медіапросторі створює репутаційні ризики для підприємства.

Неефективні комунікації можуть спровокувати юридичні ризики, пов'язані із неправильно оформленими договорами або втраченою важливих юридичних документів.

Своєю чергою, ефективні бізнес-комунікації є важливою стратегічною складовою в управлінні ризиками. Вплив бізнес-комунікацій на стратегічне управління ризиками має свій прояв в різних аспектах (рис. 1.).

Почергово розглянемо ці аспекти.

Інформація про ризики. Налагоджені бізнес-комунікації сприяють максимально точному збору повного та актуального обсягу інформації, аналізу і передачі даних про потенційні ризики підприємства. Каналами

комунікації тут можуть бути регулярні звіти, зустрічі із зацікавленими сторонами, обговорення виникнення можливих ризиків на нарадах, спільна робота робочих груп.

Рання діагностика ризиків. Ефективно побудовані комунікації між працівниками, менеджерами та керівництвом сприяють швидкій передачі інформації про потенційні загрози і ризики, що дозволяє виявляти їх на ранніх стадіях, аналізувати та ухвалювати рішення щодо мінімізації їх негативного впливу. З погляду дієвості бізнес-комунікацій критично важливо долучати до управління ризиками усіх співробітників організації (як у вертикальній, так і в горизонтальній взаємодії), з метою вчасної ідентифікації ранніх тривожних

Сприйняття ризиків. Прозорий обмін інформацією на підприємстві дозволяє працівникам та менеджерам краще розуміти потенційні небезпеки та формувати реалістичні стратегії управління ризиками.

Планування та стратегія. Налагоджений зв'язок між комунікаціями і ризик-менеджментом сприяє виробленню дієвих планів управління ризиками (прийняття превентивних заходів, страхування, резервування фінансових ресурсів на випадок кризи, диверсифікацію напрямків розвитку бізнесу) та формуванню стратегій реагування на можливі проблеми.

Залучення стейкхолдерів. Ефективна комунікація зі стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами) є ключовою для розуміння їх очікувань та занепокоєнь, а також обміну інформацією щодо ризиків та управління ними. Це може допомогти уникнути негативних наслідків та зберегти довіру стейкхолдерів.

Навчання персоналу. Підвищення інформованості та навичок персоналу стосовно процедур дій, програмних рішень та інструментів виявлення та управління ризиками є обов'язковою складовою корпоративної культури підприємства. Усі працівники мають нести відповідальність за управління ризиками в межах своєї компетентності.

Внутрішній контроль. Ефективна комунікація грає важливу роль у внутрішньому контролі ризиків. Якщо учасники організації чи проекту не можуть ефективно спілкуватися та ділитися інформацією про ризики, то складно буде ефективно ними управляти. Внутрішній контроль ризиків охоплює не лише прийняття стратегій управління ризиками, але і систематичний моніторинг та звітність. Ефективна комунікація дає змогу переконатися, що всі



**Рис. 1. Вплив різних аспектів бізнес-комунікацій на управління ризиками**

*Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження*

учасники розуміють поточний стан ризиків та прийняті рішення.

**Кризовий менеджмент.** У випадку виникнення кризової ситуації ефективна комунікація стає критично важливою для збереження довіри стейкхолдерів. Зв'язок зі співробітниками, стейкхолдерами і громадськістю може вплинути на спосіб, яким кризова ситуація буде вирішена і які наслідки вона матиме для підприємства.

Отже, підвищення ефективності бізнес-комунікації є важливою стратегічною складовою управління ризиками підприємства. Серед інструментів, спрямованих на її забезпечення, можна виокремити наступні:

1. Створення стратегії внутрішніх та зовнішніх бізнес-комунікацій. Її формулювання залежить від потреб бізнесу. Головна її мета – дотримання правил і принципів ESG та налагодження ефективних комунікацій. Особливо актуальним напрямком у формуванні бізнес-репутації підприємств в Україні під час війни є соціальна відповідальність бізнесу: заходи посилення безпеки працівників, компенсації сім'ям поранених воїнів ЗСУ, волонтерські проєкти, спрямовані на допомогу військовим, надання допомоги цивільним на прифронтових територіях. Поряд із цими напрямками підприємство має розвивати управлінську та екологічну сталість, тобто зміцнювати резиліентність, стійкість до

ризиків, гнучкість системи управління, розширювати підтримку екологічних та соціальних ініціатив. Ці аспекти повинні висвітлюватись в комунікаціях із своїми працівниками, наявними та потенційними споживачами продукції, фінансовими партнерами, громадськістю. Дотримання підприємством ESG-принципів і висвітлення цієї роботи під час комунікацій із суспільством є чинником довіри споживачів до бренду та інвестиційної привабливості бізнесу. Це безпосередньо впливає на прийняття покупцями рішень придбати продукцію підприємства, а інвесторами – фінансових рішень.

2. Стратегія активного слухання. Слухання – це ключовий аспект ефективної комунікації. Уважність до співрозмовника, прояв інтересу до змісту його повідомлення, здатність проаналізувати ситуацію – запорука здорової комунікації. Підтвердження розуміння думки та почуттів опонента через ставлення запитань у результаті дає продуктивну взаємодію і досягнення консенсусу.

3. Стратегія доцільності вибору різних інструментів для кожної комунікації. Для віддаленої роботи комунікація критично необхідна і тут доречний формат відеоконференції. Практика ведення протоколу відеоконференції віддаленої робочої групи зменшить ризик втрати озвученої ідеї або задачі. Комунікації, наповнені неконструктивними розбіжностями та чварами є абсолютно неприпустимими в

ділових стосунках. Уникнути цього допомагають сучасні програмні рішення, наприклад, ПЗ для спілкування (Slack, Microsoft Teams, HipChat), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft).

4. Електронна пошта, телефонні дзвінки, особисті зустрічі (офлайн чи онлайн) також є застосовними інструментами комунікацій. Але важливо уникати перевантаження електронних листів картинками, смайлами, посиланнями на новини, що мало стосуються мети конкретного ділового меседжу.

5. Створення комунікаційного каналу для отримання ідей та зворотного зв'язку. Для підвищення ефективності бізнесу та дієвого управління ризиками потрібен зворотний зв'язок не тільки від клієнтів, але й від працівників. Тому важливо, щоб співробітники мали змогу поділитися своєю думкою та ідеями про свої робочі місця, поточні продукти, можливі майбутні продукти або про погляди щодо розвитку підприємства загалом. Кана-

лами можуть бути корпоративний чат, дошка в офісі, хмарний сервіс тощо.

6. Використання невербальних засобів комунікації. Часто керівники нехтують невербальними проявами, проте мова тіла, жести та міміка мають суттєве значення у передачі повідомлень. Вчений Альберт Магрябян встановив факт, що під час спілкування 55% інформації передається невербально (вираз обличчя, жести, поза), 38% – за допомогою інтонації, і лише 7% – безпосередньо словами. Ця концепція відома як «правило 7%-38%-55%» [5; 10].

Загальна схема розвитку комунікаційної стратегії підприємства може бути представлена у вигляді послідовних етапів (рис. 2).

Підкреслимо, що надважливою в бізнес-комунікаціях є роль лідера. Добре продумана, зважена, чітка та чесна інформація, роз'яснення рішень, корпоративної політики та стратегії повинна надходити від керівництва підприємства, щоб внутрішня та зовнішня аудиторія не ставала жертвою дезінформації та маніпуляцій.

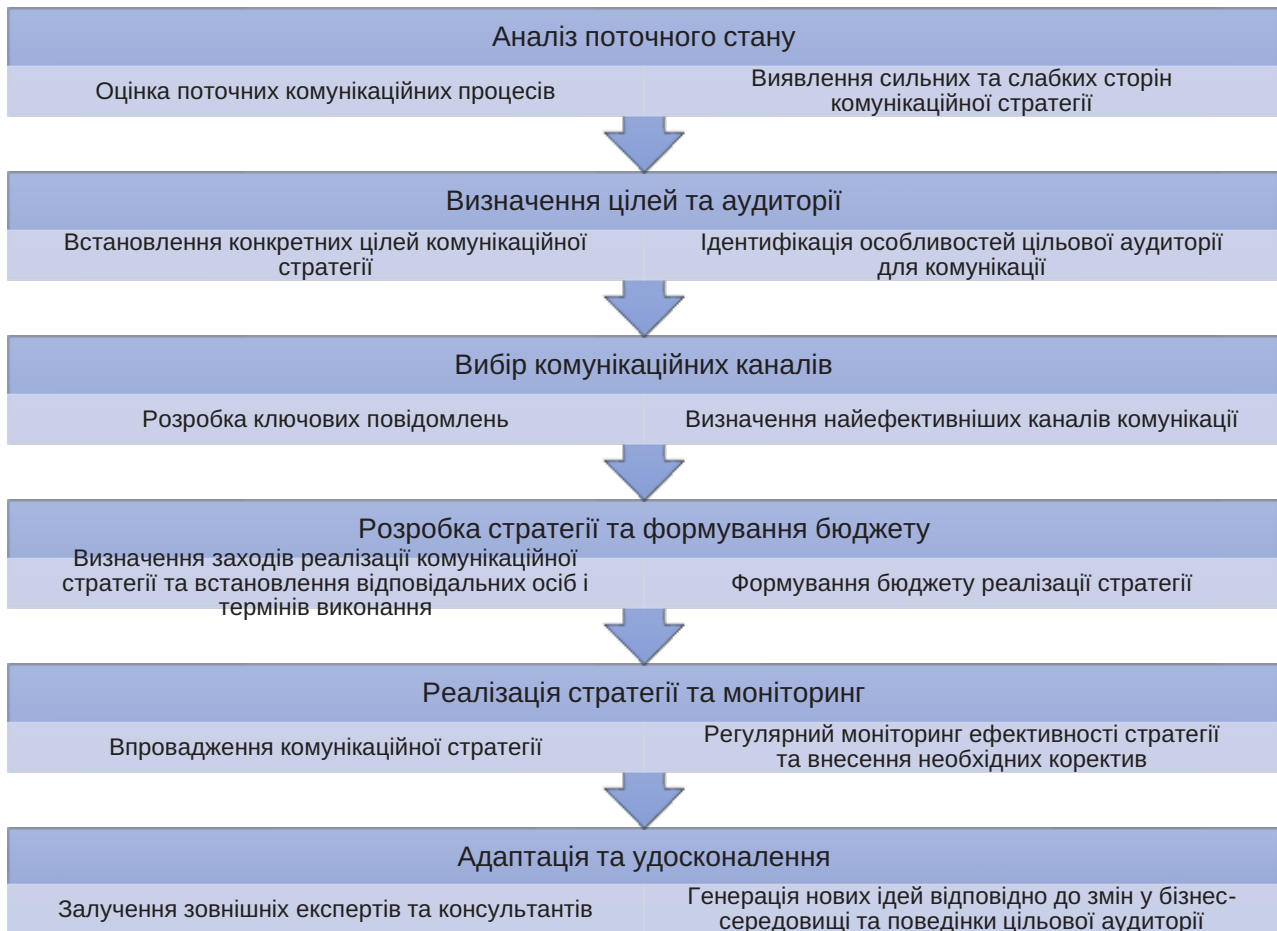


Рис. 2. Етапи розвитку комунікаційної стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Комунікація відіграє важливу роль у бізнесі і має вплив на всі аспекти його функціонування. Незалежно від того, чи має справу з внутрішньою комунікацією між співробітниками та керівництвом, чи зовнішньою комунікацією з клієнтами, партнерами та громадськістю, ефективна комунікація підприємства сприяє зниженню негативного впливу ризиків на бізнес. Регулярні консультації та комунікації із зацікавленими сторонами допомагають виявляти нові ризики та відстежувати вже ідентифіковані. Схема процесу розвитку комунікаційної стратегії підприємства у вигляді послідовних етапів, а саме: аналіз поточного стану, визначення цілей та аудиторії, вибір комунікаційних каналів, розробка стратегії та формування бюджету, реалізація стратегії та моніторинг, адаптація та удосконалення, запропонована в цій роботі, дає можливість удосконалити бізнес-комунікації та, відповідно, зменшити ризики бізнесу.

Бізнес-комунікації необхідно здійснювати на основі ESG-підходів, тому що в сучасних умовах споживачі, інвестори та бізнес-партнери ухвалюють рішення про співпрацю з тим чи іншим підприємством на основі оцінки його діяльності у плані соціальної та екологічної відповідальності, а також розвитку управлінської культури його проєктів. Роль лідера є особливо важливою в забезпеченні ефективності бізнес-комунікацій.

Результати дослідження доводять, що комунікація в бізнесі є необхідною для побудови успішних відносин, досягнення цілей, розвитку бренду і підтримки ефективних робочих процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні зв'язку ефективних комунікацій і продуктивності праці персоналу, утриманні клієнтів, покращення репутації та забезпечення успіху бізнесу в складних соціоекономічних та політичних умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73 (дата звернення: 26.12.2023).
2. Комунікація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікація> (дата звернення: 27.12.2023).
3. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 28.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4
4. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
5. Мова тіла. Експерименти Альберта Маграбяна. URL: <https://masterlev.com.ua/mova-tila-eksperimenti-alberta-magrabuana/> (дата звернення: 27.12.2023).
6. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство* 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
7. Петропавловська С. Є., Ковтун К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі інтернет як іноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2–2 (104). С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11>
8. Фінансові ризики ведення бізнесу в Україні: сектор нефінансових корпорацій : колективна наукова доповідь / за ред. д.е.н. В. В. Зимовця ; НАН України, ДУ«Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2022. 260 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/309.pdf>
9. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 27.12.2023).
10. Mehrabian, Albert (1971). *Silent Messages* (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

#### REFERENCES:

1. Germaniuk, N. (2021). Rol komunikatsii v upravlinni orhanizatsiinym protsesom [The role of communications in management of organizational processes]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73
2. Komunikatsiia [Communication]. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікація> [in Ukrainian].
3. Kravchuk, I. I., Lavrynenko S. O. (2022). Upravlinnia znanniamy ta biznes-komunikatsiiamy – aktualni trendy innovatsiinoho rozvytku suchasnykh orhanizatsii [Knowledge management and business communications are current

trends in the innovative development of modern organizations]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> [in Ukrainian]. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.

4. Lavrynenko, S., Zelinska, A., & Bezditko, O. (2023). Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiiniist v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Business communications and their innovativeness in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.

5. Mova tila. Eksperymenty Alberta Mahrabiana [Body language. Albert Magrabyan's experiments]. Retrieved from: <https://masterlev.com.ua/mova-tila-eksperimenti-alberta-magrabyana/> [in Ukrainian].

6. Nazarenko, S., Matiushenko, N. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti pidpriemstv [The influence of internal communications on the efficiency of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> [in Ukrainian].

7. Petropavlovska, S. Ie., Kovtun, K. Iu. (2021). Marketynhovi komunikatsii v merezhi internet yak inovatsiinyi instrument stratehii prosuvannia [Marketing communications on the Internet as an innovative tool of promotion strategy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11> [in Ukrainian].

8. Zymovets, V. V. (2022). Finansovi ryzyky vedennia biznesu v Ukraini: sektor nefinansovykh korporatsii [Financial risks of doing business in Ukraine: the sector of non-financial corporations]: kolektyvna naukova dopovid DU «In-t ekon. ta prohnozuv NAN Ukrainy» – a collective scientific report. Institute of Economics and Forecasting NAS of Ukraine [in Ukrainian].

9. 81% kompanii dopomahaie pratsivnykam v Ukraini ta za kordonom – nove opytuvannia «Deloit» v Ukraini ta Amerykanskoi torhovelnoi palaty v Ukraini [81% of companies help employees in Ukraine and abroad – a new survey by Deloitte in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> [in Ukrainian].

10. Mehrabian, Albert (1971). *Silent Messages* (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth.