

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40>

УДК 339.5; 658:3

РОЛЬ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

THE ROLE OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITIONS OF BUSINESS ENTITIES IN THE INTERNATIONAL MARKET

Величко Катерина Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7751-585X>

Тимохова Галина Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5352-6960>

Velychko Kateryna

State Biotechnological University

Tymohova Halyna

V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті розглянуто особливості побудови ефективних бізнес-комунікацій та їх ролі у зміцненні конкурентних позицій суб'єктів господарювання на міжнародному ринку. Акцентовано увагу на впливі глобалізаційних процесів, культурних, соціально-економічних, технологічних, організаційних, психологічних і політико-правових факторів на ефективність міжнародного бізнес-комунікування. Охарактеризовано специфіку бізнес-комунікацій як важливого інструменту інтегрування суб'єктів господарювання на нові ринки. Деталізовано канали взаємодії та запропоновано концептуальний підхід до вибору оптимальних каналів комунікації з урахуванням особливостей цільових аудиторій. Сформульовано практичні рекомендації щодо адаптування бізнес-комунікацій до умов сучасного глобалізованого середовища, які спрямовані на ефективну взаємодію з різними аудиторіями та враховують динамічні змін у міжнародній економічній діяльності.

Ключові слова: міжнародні комунікації, міжнародні переговори, бізнес-комунікації, міжнародний бізнес, міжнародний ринок, міжнародні комунікації, конфлікти.

The article considers the issues of forming effective business communications and their role in strengthening the competitive position of business entities in the international market. Attention was focused on the specifics of international business communications as a form of intergroup and interpersonal communications, the specifics, structure, and functions of which are defined by the business relations area they are used in. The features of business communications as a tool for integrating business entities into new markets were considered, and the key channels of interaction and mechanisms for forming long-term partnerships were characterized. The methods and tools used by leading international companies in business communication in different markets and their ability to maximize adaptation and understanding of current trends in international economic relations were analyzed. The influence of globalization processes, as well as cultural, socio-economic, technological, organizational, psychological, political, and legal factors on the effectiveness of international business communication were characterized. The role of digitalization in shaping modern communication practices was highlighted, emphasizing how technological advancements contribute to seamless cross-border interactions. The key factors' measure of influence on business communication of national companies was ranked on the basis of the expert method. It was noted that these factors also provide opportunities for innovation and adaptation in international markets. It was determined that cultural, political, legal, and economic factors exert the greatest influence on the level of business

communication of national business entities today. An approach to choosing the optimal communication channels depending on the specifics of target audiences was proposed. Particular attention was given to social media platforms as effective tools for engaging younger demographics and fostering brand loyalty in international markets. Recommendations for adapting business communications to the conditions of the modern global environment, taking into account the degree of influence of factors on the nature of business communications, were provided. Additionally, the importance of ethical considerations, such as transparency and authenticity, in building trust within international partnerships was underlined.

Keywords: international communications, international negotiations, business communications, international business, international market, international communications, conflicts.

Постановка проблеми. В умовах зростання глобалізаційних процесів, які становлять ключовою характеристикою світової економіки, різні форми бізнесової комунікації виступають основою міжнародної економічної взаємодії. За таких умов, ведення бізнесу на національному, а особливо на міжнародному рівні, є неможливим без побудови дієвих ділових контактів, що реалізується саме через бізнес-комунікування. Попри очевидну важливість бізнес-комунікацій, значна частина компаній досі недооцінює роль ділового етикету, розвитку комунікативних навичок та міжкультурної взаємодії, зосереджуючи увагу переважно на матеріальних і фінансових аспектах ведення бізнесу, що провокує виникнення низки проблем. Відсутність системного підходу до формування ефективних бізнес-комунікацій у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі посилює актуальність даної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш відомий дослідник бізнес-комунікацій з позиції організаційної культури (автор концепції 3-рівневої організаційної культури) Е. Шейн (*Edgar Schein*) [1], наголошував на ключовій їх ролі як інструменту побудови ефективних корпоративних відносин Розробники концепції *Balanced Scorecard* Р. Каплан і Д. Нортон (*Robert Kaplan, David Norton*) [2] також підкреслювали тісний зв'язок між ефективною комунікацією та досягненням стратегічних цілей організації. Г. Хофстеде (*Geert Hofstede*) [3], досліджував міжкультурні комунікації і акцентував увагу на їх фундаментальному значенні для розуміння культурних аспектів ділових взаємодій у міжнародному бізнесі. М. Портер (*Michael Porter*) [4] зосереджувався на важливості налагодження ефективної взаємодії між учасниками бізнес-процесів задля досягнення конкурентних переваг. П. Друкер (*Peter Drucker*) [5] наголошував на ролі комунікацій в управлінні, підкреслюючи необхідність їх адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Проблематика ефективності бізнес-комунікацій висвітлювалася у працях багатьох

вітчизняних науковців. Так, Лавриненко С., Зелінська А. та Бедітко О. (*Lavrynenko, S., Zelinska, A., & Bezditko, O.*) [5] досліджують бізнес-комунікації на рівні підприємства, зокрема моделювання комунікаційних процесів, управління конфліктами та вплив сучасних технологій на комунікаційну взаємодію. Сторожук О., Немченко Т. та Заярнюк О. (*Storozhuk, O., Nemchenko, T., & Zayarnyuk, O.*) [6] аналізують ефективність бізнес-процесів як інструменту управління ризиками в умовах глобальної конкуренції. Гронь О. та Сатушева К. (*Gron, O. V., & Satusheva, K. V.*) [7] звертають увагу на сучасні тенденції світових ринків та вивчають досвід успішних міжнародних компаній у сфері комунікацій. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва І. та Новік І. (*Shmatko, N., Pantelieiev, M., Karminska-Bielobrova, I., & Novik, I.*) [8] розглядали специфіку побудови міжнародних бізнес-комунікацій у сфері туризму, акцентуючись на важливості культурного контексту. Терещенко С. (*S. Tereshchenko*) [9] охарактеризував особливості взаємодії в мультикультурному бізнес-середовищі. Проблематика сучасних бізнес-комунікацій з європейськими партнерами представлена у дослідженні Привратнікової І. та Голей Ю. (*Privarnikova, I., & Goley, Y.*), які висвітлили адаптаційні підходи до європейських стандартів у діловому спілкуванні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентних позицій суб'єктів господарювання на міжнародному ринку, аналіз їх впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна економічна діяльність сьогодні характеризується високим ступенем невизначеності через економічні та геополітичні фактори, швидкі технологічні зміни та зростаючу конкуренцію. Крім того, на практиці багато суб'єктів господарювання стикаються з проблемами культурних, мовних і правових відмінностей, що знижує їх здатність ефек-

тивно здійснювати діяльність та гальмує процеси інтегрування на нові міжнародні ринки. У цьому контексті особливо важливим стає розуміння факторів, які впливають на процес бізнес-комунікування. Їх можна об'єднати в декілька груп (табл. 1).

Перелічені в таблиці фактори взаємопов'язані та комплексно впливають на ефективність міжнародного бізнес-комунікування, формуючи його специфіку.

Взагалі, під комунікаціями (від. *communicatio* – зв'язок) розуміють «процес передання і обміну інформацією, ідеями, почуттями або знаннями між особами чи групами за допомогою символів, словесних або письмових повідомлень, звуків, знаків або поведінки» [5]. Бізнес-комунікації (*англ. business – справа, діло та лат. communicatio – зв'язок*) «являють собою між групову та міжособистісну взаємодію, специфіка, структура та функції якої визнача-

ються особливостями ділового середовища, в межах якого вони здійснюються» [10, с. 4]. Особливістю комунікацій у міжнародному бізнесі є необхідність врахування специфіки як внутрішніх, так і зовнішніх цільових аудиторій суб'єкта господарювання. Внутрішні аудиторії включають співробітників компанії, незалежно від їх місця роботи (в головному офісі чи закордонних філіях), тоді як до зовнішніх належать партнери, постачальники, посередники, споживачі, представники урядових інституцій та громадськості країн, де компанія здійснює діяльність. Бізнес-комунікація на будь-якому з рівнів передбачає взаємодію, що обов'язково включає зворотній зв'язок (фідбек). Тому комунікацію можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

На міжнародному рівні цей зворотний зв'язок може виявлятися в різних формах: підписання контракту, започаткування переговорного процесу, укладення угоди про

Таблиця 1

Сутнісна характеристика факторів впливу на бізнес-комунікації суб'єктів господарювання на міжнародному ринку

Фактор	Складові фактору впливу	Вплив
<i>Культурний</i>	Міжкультурні особливості та мовні бар'єри. Ставлення до часу (розрізнення монохромних і поліхромних культур). Рівень формальності у бізнес-спілкуванні. Традиції та цінності.	Формує стиль взаємодії, впливає на взаєморозуміння та уникнення конфліктів.
<i>Соціально-економічний</i>	Рівень економічного розвитку країн-партнерів. Соціальні аспекти корпоративної культури. Міжнародна репутація.	Визначає потенціал партнерства та рівень довіри у бізнес-відносинах.
<i>Технологічний</i>	Вибір каналів комунікації залежно від доступних цифрових і інноваційних технологій. Використання сучасних інструментів, таких як відеоконференції, штучний інтелект та автоматизовані системи перекладу.	Забезпечує швидкість, зручність та ефективність взаємодії у глобальному середовищі.
<i>Організаційний</i>	Вплив корпоративної культури на стиль та методи бізнес-комунікації. Рівень професійної підготовки персоналу до міжкультурних взаємодій. Гнучкість у підходах до переговорного процесу	Впливає на адаптивність компанії до умов міжнародного співробітництва.
<i>Психологічний</i>	Рівень довіри між бізнес-партнерами. Емоційна складова взаємодії. Значущість неформальних (особистісних) відносин у бізнес-партнерстві.	Підвищує якість комунікацій, сприяє створенню довготривалих партнерських відносин.
<i>Політико-правовий</i>	Вплив політичного клімату на характер міжнародних комунікацій. Дотримання міжнародного і національного законодавства у сфері ділових відносин.	Забезпечує правову та політичну стабільність співпраці, знижує ризики регуляторних обмежень.

Джерело: доповнено авторами на основі [7; 13; 14]

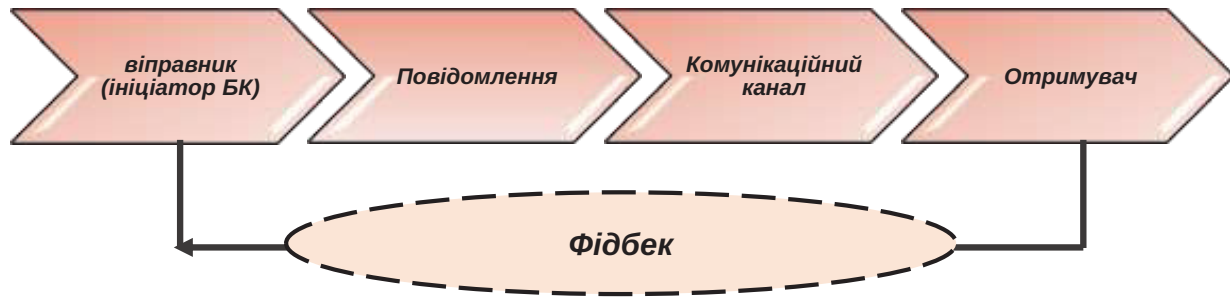


Рис. 1. Схема бізнес-комунікації зі зворотнім зв'язком

Джерело: побудовано автором

співробітництво, а також запрошення бізнес-партнера до участі у спільних заходах та ін. І саме тут важливим є правильність вибору каналу бізнес-комунікації, тобто такого засобу або інструменту, який допомагає суб'єкту господарювання передати інформацію, ідею та/або повідомлення бізнес-партнеру, клієнту та іншим групам стейкхолдерів. Вибір та ефективно використання каналів бізнес-комунікації повинно ґрунтуватися на стратегічному аналізі цільової аудиторії, культурних особливостей бізнес-партнерів та вимог до швидкості передання інформації.

Глобалізація розширила можливості для комунікування і сьогодні суб'єкти господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), використовують різні канали бізнес-комунікації: *електронна пошта* (для офіційного листування, обміну комерційними офертами, надсилання договорів, інвойсів та іншої документації. Це основний канал для формального бізнес-спілкування); *телефонні переговори* (швидкий засіб для вирішення термінових питань, узгодження деталей контрактів, ведення переговорів або підтримки оперативного зв'язку з іноземними бізнес-партнерами); *відеоконференції* (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet – відносно новий спосіб бізнес-комунікації, який допомагає віртуально проводити переговори, презентувати продукцію та товари/послуги, здійснювати обговорення спільних проєктів та ін.); *месенджери* (WhatsApp, Telegram, Viber, Signal – використовуються більше на стадії налагодженої комунікації між бізнес-партнерами для оперативного комунікування, передання коротких повідомлень, уточнення деталей та/або надсилання мультимедійних матеріалів та ін.); *платформи для управління проєктами* (Trello, Asana, Monday.com – це ефективні канали для спільного планування, координації дій у межах міжнародних проєк-

тів та моніторингу прогресу; *соціальні мережі* (LinkedIn, Facebook, Instagram – достатньо ефективний інструмент для встановлення професійних контактів, просування бренду компанії та продукції, пошуку потенційних бізнес-партнерів або клієнтів та ін.); *електронні торговельні платформи* (Alibaba, Amazon, Etsy – використовуються для просування товарів і послуг на міжнародні ринки, а також для пошуку іноземних постачальників або споживачів); *офіційний веб-сайт компанії* (це канал бізнес-комунікування, через який суб'єкт господарювання представляє себе та власні досягнення, демонструє свою продукцію, її якісні характеристики, контактну інформацію. Фактично саме веб-сайт є відповідним пунктом контакту з міжнародними бізнес-партнерами); *бізнес-форуми та платформи B2B* (Global Sources, TradeKey – сприяють налагодженню співпраці з новими партнерами, обміном досвідом та участю у галузевих дискусіях); *поштова кореспонденція* (традиційна форма комунікацій, що використовується для надсилання юридично важливих (офіційних) документів, оригіналів контрактів, сертифікатів і банківських гарантій. Доцільно зазначити, що у багатьох європейських країнах державні та приватні організації активно підтримують цей канал зв'язку через високий ступінь довіри до поштових служб, на відміну від України, де пошта як форма бізнес-комунікації менш поширена, оскільки більшість суб'єктів господарювання віддають перевагу швидшим цифровим каналам комунікування (електронна пошта, месенджери, CRM-системи), і це потрібно враховувати при плануванні бізнес-комунікацій); *участь у міжнародних виставках і ярмарках* (ефективний спосіб для прямої комунікації, демонстрації продукції, встановлення контактів із новими партнерами та укладення угод); *канали офіційної комунікації* (державні інституції та торгово-промислові

палати, митна служба та ін.); *CRM-системи* (Salesforce, HubSpot – використовуються для управління комунікаціями з клієнтами та партнерами, відстеження історії взаємодії, контролю продажів).

Сучасна міжнародна бізнес-середина стає дедалі динамічнішою, тому суб'єктам господарювання важливо постійно оновлювати комунікаційні інструменти, інтегруючи нові технології, такі як, наприклад, штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика великих даних.

Незважаючи на процеси лібералізації міжнародної торгівлі та розширення можливостей бізнес-комунікування, більшість національних ринків приймаючих країн мають специфічні риси через міжкультурну різницю, тому вплив цього фактору на бізнес-комунікації залишається суттєвим. Ми погоджуємося з думкою Патряк О. (*Patriak O.*), що «сучасний світ є мультикультурним і мультинаціональним, незважаючи на процеси глобалізації. Міжкультурні аспекти можуть як значно сприяти, так і серйозно перешкоджати цьому процесу» [11, с. 11]. Для оцінки впливу міжкультурної специфіки на бізнес-комунікацію національних суб'єктів господарювання, ми застосували експертний метод. У якості експертів виступили суб'єкти господарювання, які займаються ЗЕД. Було проведено анкетування 60 національних суб'єктів господарювання, які здійснюють ЗЕД (виділено чотири напрямки ЗЕД – країни Європейського Союзу, США, Китай, група країн Близького Сходу).

Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою ранжування впливу фактору на бізнес-комунікації: 0 – фактор не впливає; 1 – низький рівень впливу; 2 – помірний рівень

впливу; 3 – середній рівень впливу; 4 – сильний рівень впливу; 5 – максимальний рівень впливу. Отримані бали за кожним фактором та напрямком ЗЕД представлені в табл. 2.

Як видно з таблиці у бізнес-комунікаціях з країнами Близького Сходу найвищий рівень впливу спостерігається за факторами: ставлення до керівника (5 балів) та ставлення до часу (5 балів), що вказує на високий рівень ієрархічності. При побудові бізнес-комунікацій з партнерами з США необхідно врахувати високий вплив таких факторів, як: значення особистих відносин (4 бали) і ставлення до керівника (4 бали), що свідчить про важливість мережевих контактів. Результати цього опитування подані на рис. 2.

Сучасний міжнародний бізнес усвідомлює значний вплив міжкультурної специфіки на бізнес-комунікації, що, у свою чергу, впливає на формування іміджу компанії на глобальному ринку та її конкурентну позицію. Міжнародні компанії використовують різні інструменти покращення комунікування в умовах культурної різноманітності (табл. 3).

Це включає в себе міжкультурну адаптацію, багатоканальність комунікацій, використання інноваційних технологій для персоналізації взаємодії та ін. Сьогодні значно посилюється вплив політико-правового фактору на бізнес-комунікування суб'єктів господарювання. Війна та санкції змінили характер міжнародних відносин і, як наслідок, комунікація з партнерами стає політично обумовленою. Бізнес змушений враховувати геополітичний контекст, тому суб'єкти господарювання посилюють прозорість комунікації, публічно демонструють підтримку гуманітарних ініціатив і дистанціюються від співпраці з країною-

Таблиця 2

Результати опитування суб'єктів ЗЕД щодо впливу факторів на бізнес-комунікації за окремими напрямками в балах

Фактор	Країни ЄС	США	Китай	Країни Близького Сходу
Вибір каналу комунікації	2	3	3	3
Рівень формальності в спілкуванні	3	2	4	5
Ставлення до часу	2	3	4	5
Ставлення до керівника (авторитету)	3	4	5	5
Схильність до ризику	1	2	4	4
Мова та значення перекладу	2	2	4	4
Значення особистих відносин	3	4	3	4
Підхід до зворотного зв'язку	3	3	4	4

Джерело: побудовано авторами

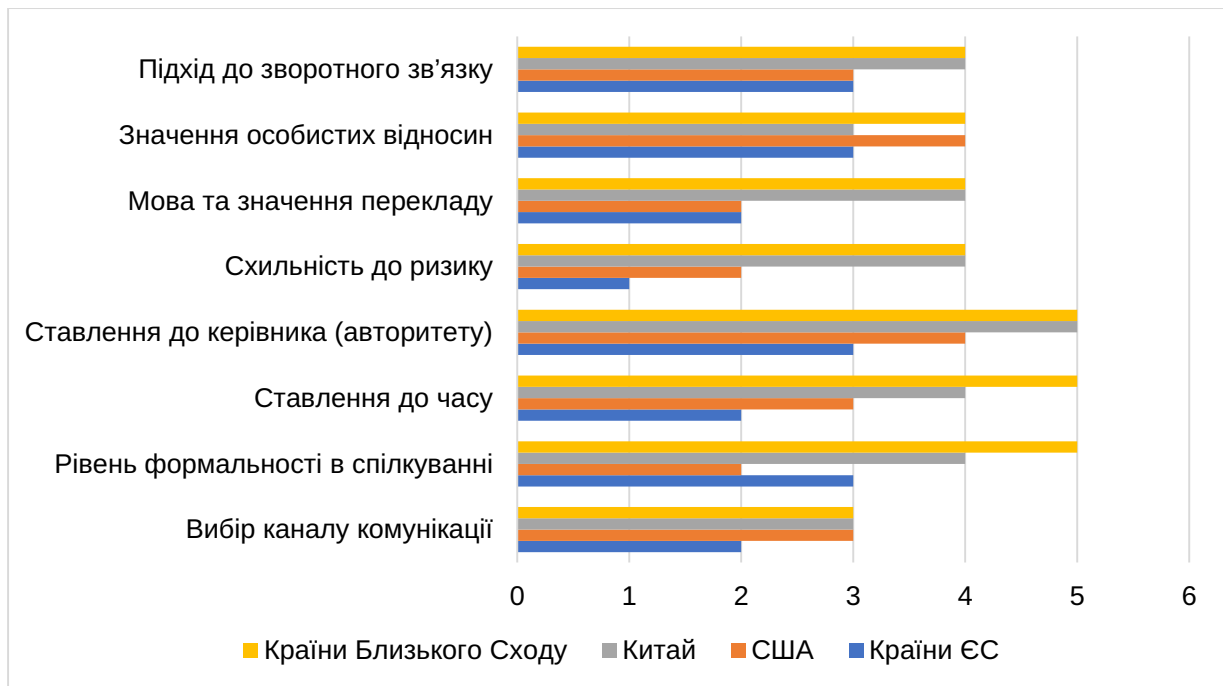


Рис. 2. Графічна інтерпретація результатів опитування щодо впливу факторів на бізнес-комунікації за окремими напрямками в балах

Джерело: побудовано авторами

агресором, що дозволяє уникати репутаційних ризиків та забезпечувати довіру міжнародних партнерів.

Згідно з результатами нашого опитування (серед 60-ти національних суб'єктів ЗЕД), частка політико-правового фактору у бізнес-комунікаціях становить 40%, що обумовлено впливом санкцій та політичною нестабільністю. Далі за ступенем впливу йдуть економічний фактор (25%), технологічний фактор (15%), культурний фактор (14%) та ін.

Для забезпечення дієвих бізнес-комунікацій, які позитивно впливатимуть на конкурентні позиції на міжнародному ринку, доцільно зосередити увагу на таких напрямках:

- сформувати цілісний підхід до організації бізнес-комунікацій, інтегруючи ключові фактори ефективності з акцентом на культурних, економічних і політико-правових аспектах. Це стане основою для сталого партнерства;

- розширювати застосування сучасних цифрових інструментів, включаючи CRM-системи, AI-асистентів, чат-ботів, платформи для відеоконференцій і автоматизовані системи відстеження взаємодій із клієнтами та бізнес-партнерами. Це забезпечить оперативність, точність, персоналізований підхід та оптимізує витрати;

- розвивати комунікаційні навички співробітників, включаючи міжкультурні компетенції,

діловий етикет, тактику ведення міжнародних переговорів і ділового спілкування, з урахуванням сучасних трендів у глобальному бізнесі;

- створити систему регулярного отримання зворотного зв'язку від міжнародних бізнес-партнерів. Це може включати інтеграцію фідбек-модулів у CRM-системи (Salesforce, HubSpot), анкетування із застосуванням шкал Лайкерта та інших інструментів. Визначити періодичність збору та обробки інформації. Для аналізу даних можна використовувати платформи Power BI, Tableau або Google Data Studio, які забезпечують візуалізацію результатів. На основі отриманих даних здійснювати коригування бізнес-комунікацій;

- посилювати репутацію компанії через дотримання стандартів етики, прозорості й довіри у бізнес-комунікаціях. Будувати позитивний імідж завдяки участі в міжнародних форумах, виставках, конференціях, співпраці з місцевими громадами та громадськими організаціями, а також залученню до волонтерських проєктів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суб'єктам господарювання подолати бар'єри міжкультурної взаємодії, покращити якість партнерських бізнес-відносин та посилити свою конкурентну позицію на міжнародному ринку, що є ключовим у сучасному глобалізованому середовищі.

Таблиця 3

Складові бізнес-комунікації міжнародних компаній

Спрямування бізнес-комунікації	Міжнародна компанія	Ознака
Врахування культурних, мовних та соціальних особливостей у комунікаціях	Компанія <i>McDonald's</i> адаптує меню та рекламу до локальних (місцевих) традицій і вподобань кожної країни	Міжкультурна адаптація
Використання різних каналів: традиційних (ЗМІ, особисті зустрічі) та цифрових (соцмережі, мобільні додатки, e-mail).	<i>Nike</i> комбінує рекламу в соцмережах, додатках і на телебаченні для охоплення аудиторії.	Багатоканальні комунікації
Використання новітніх технологій, таких як AI, Big Data, чат-боти для персоналізації комунікацій	<i>Amazon</i> інтегрує AI у рекомендаційні системи для покращення взаємодії з клієнтами	Інноваційність
Публічне звітування, відкритість дій, корпоративна соціальна відповідальність.	<i>Tesla</i> звітує про екологічні ініціативи, залучаючи клієнтів, які цінують сталий розвиток.	Прозорість і репутація
Швидка реакція на кризові ситуації, надання прозорої інформації, вибачення перед клієнтами.	<i>Samsung</i> оперативно вирішила проблему з батареями <i>Galaxy Note 7</i> через програми відкликання пристроїв.	Кризові комунікації
Використання внутрішніх платформ для обміну інформацією між співробітниками різних підрозділів і регіонів.	<i>Google</i> використовує <i>Google Workspace</i> для координації роботи	Внутрішні комунікації
Підтримка постійного контакту з клієнтами та партнерами на міжнародному рівні.	<i>Apple</i> організовує заходи, презентації та тренінги для демонстрації нових продуктів та технологій, підтримуючи прямий контакт з глобальною аудиторією.	Міжнародні комунікації
Акцент на інноваціях та високій якості продукції через комунікацію з клієнтами.	<i>Toyota</i> активно просуває нові технології та якість своїх автомобілів через глобальні рекламні кампанії.	Інноваційний імідж
Створення емоційної прив'язки до бренду через комунікації.	<i>Coca-Cola</i> використовує емоційні рекламні кампанії, які підкреслюють єдність і святковий настрій, створюючи сильні асоціації з брендом.	Емоційний маркетинг
Підтримка лояльності клієнтів через індивідуальний підхід до кожного споживача.	<i>PepsiCo</i> активно використовує персоналізовані рекламні кампанії та сервіси для взаємодії зі споживачами, зокрема через мобільні додатки.	Персоналізація

Джерело: систематизовано авторами на основі [12; 13; 14]

Висновки. Бізнес-комунікації є ключовим елементом ефективно зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, формуючи надійні партнерські відносини та сприяючи конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Успішність бізнес-комунікування найбільше залежить від здатності враховувати мовні та культурні особливості партнерів, а також від інтеграції сучасних технологічних рішень у комунікаційний процес. Ігнорування цих аспектів може призвести до прямих (фінансових втрат) та непрямих

(репутаційних) ризиків, що ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність комунікацій забезпечується також організацією зворотного зв'язку, який у міжнародному середовищі може виявлятися через укладення угод, започаткування переговорів, спільні проєкти тощо. Оперативне реагування на зворотний зв'язок створює основу для довготривалого й плідного співробітництва.

Інтеграція комунікативних стратегій у бізнес-модель підприємств є важливим чинником для посилення їх конкурентної позиції на

міжнародному ринку. Подальше дослідження специфічного впливу культурних, технологічних та соціально-економічних змін на бізнес-

комунікації є доцільним, зокрема в умовах цифрової трансформації та глобальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to 178. *Organizational Learning Sloan Management Review*. 1996. Vol. 38., Issue 1. P. 9–20.
2. Norton D. P., Kaplan R. S. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press Books, 2008. 336 p.
3. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in 147. Work-related values. Los Angeles: Beverly Hills, 1984. 475 p.
4. Porter Michael E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. Winter Special Issue. P. 111.
5. 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>
6. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
7. Гронь О.В., Сатушева К.В. Сучасні технології комунікацій в міжнародному бізнесі. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. Вип. 2(34). С. 86–96. DOI: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26113>
8. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва І. Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ». 2019. № 24 (1323). С. 101–105.
9. Терещенко С. І. Сучасні форми бізнес-комунікації в міжкультурному дискурсі. *Лінгвокультурний дискурс у парадигмі професійної освіти*: Матеріали міжнар. наук.-практ. Кеонф. Київ, 5 берез. 2015 р. Київ : КНЕУ, 2015. С. 190–196.
10. Бізнес-комунікації / Б. Л. Ковальов та ін. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
11. Патряк О.С. Крос-культурні комунікації у процесі ведення бізнесу. *Інформація та соціум*. 2021. С. 10–12.
12. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
13. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-393>.
14. Kozub V., Velychko K., Kozub S. Features of the formation of business processes of international companies in the conditions of digital transformations. *International scientific journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». 2024. 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9754>

REFERENCES:

1. Schein E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to 178. *Organizational Learning Sloan Management Review*. Vol. 38. Issue 1. P. 9–20.
2. Norton D.P., Kaplan R.S. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press Books, 336 p.
3. Hofstede G. (1984). Cultures consequences: international differences in 147. Work-related values. Los Angeles: Beverly Hills, 475 p.
4. Porter Michael E. (1991). Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue. P. 111.
5. Lavrynenko S., Zelinska A., Bezditko O. (2023). Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiinist 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>
6. Storozhuk O., Nemchenko T., Zayarniuk O. (2023). Efektyvni biznes-komunikatsii yak stratehichna skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva. [Effective business communication as a strategic warehouse management of enterprise risks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

7. Hron O. V., Satusheva K. V. (2019). Suchasni tekhnologii komunikatsii v mizhnarodnomu biznesi [Modern communication technologies in international business]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky – Modeling of regional economy*. 2(34), pp. 86–96. DOI: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26113>
8. Shmatko N., Panteleev M., Karminska-Belobrova I. (2019). Biznes-komunikatsii i biznes-kultura pidpriemnytstva u mizhnarodnomu turyzmy. [Business communications and business culture of entrepreneurship in international tourism]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»: Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University "KhPI": Economic Sciences*. Kharkiv. 24(1323), pp. 101–105. (in Ukrainian)
9. Tereshchenko S. I. (2015). Suchasni formy biznes-komunikatsii v mizhkulturnomu dyskursi. [Modern forms of business communication in intercultural discourse]. *Linhvokulturnyi dyskurs u paradyhmi profesiinoi osvity: Mizhnarodna nauково-praktichna konferenciya* (Kyiv, March 5, 2015). K.: KNEU, pp. 190–196. (in Ukrainian)
10. Biznes-komunikatsii [Business communications]. (2020). B.L. Kovalev and oth. Sumy: Sumy State University, 113 p.
11. Patriak O. S. (2021). Kros-kulturni komunikatsii u protsesi vedennia biznesu [Cross-cultural communications in the business process]. *Information and society -Information and society*, pp. 10–12.
12. Velychko K., Tymokhova G., Yevtushenko G. (2023). Mizhnarodni biznes-strategii tsyfrovoy transformatsii v umovakh «Suspilstva 5.0» [International business strategies for digital transformation in the context of "Society 5.0"]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>.
13. Velychko K., Tsybul'ska E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi. [Transformation of companies' business models: current challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-393>.
14. Kozub V., Velychko K., Kozub S.(2024). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi. [Features of the formation of business processes of international companies in the conditions of digital transformations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9754>