

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БУДЯКІВСЬКИЙ Іван Васильович

УДК: 005.95:005.591.6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій
в умовах ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

КРАВЧУК Ірина Ігорівна

Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Будяківський І. В. Управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій в умовах ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління інноваційними бізнес-комунікаціями. Проаналізовано сучасний стан комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА», здійснено оцінку ефективності використання цифрових та інноваційних комунікаційних технологій. Розроблено модель системи управління інноваційними бізнес-комунікаціями, спрямовану на оптимізацію інформаційних потоків, підвищення продуктивності персоналу та покращення взаємодії з клієнтами та партнерами.

Ключові слова: бізнес-комунікації, інновації, управління комунікаціями.

SUMMARY

Budiakivskyi I. V. Management of the Formation of Innovative Business Communications in the Conditions of LLC «VILOFOSS UA». – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational degree «Master» in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations and practical mechanisms of managing innovative business communications. The current state of communication processes at LLC «VILOFOSS UA» is analyzed, with an assessment of the effectiveness of innovative and digital communication technologies. A model for managing innovative business communications is developed, aimed at optimizing information flows, improving staff productivity, and enhancing interaction with clients and partners.

Keywords: business communications, innovation, communication management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ.....	7
1.1 Сутність та зміст бізнес-комунікацій як об'єкту управління	7
1.2. Теоретичні підходи до управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій	9
1.3. Механізми управління інноваційними бізнес-комунікаціями в умовах цифрової трансформації	11
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка системи управління бізнес-комунікаціями підприємства	15
2.3. Особливості аналітики ефективності використання інноваційних комунікаційних технологій	19
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ В ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА».....	22
3.1. Розробка моделі системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій	22
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на розвиток підприємства	23
Висновки до розділу 3	25
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності його бізнес-комунікацій. Саме комунікації стають ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку, формування партнерських відносин, підвищення довіри до бренду та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА», як одне з провідних підприємств з виробництва преміксів і кормових добавок, активно впроваджує інноваційні рішення у сфері маркетингу, логістики та управління клієнтськими відносинами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління бізнес-комунікаціями досліджувалась у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: П. Друкера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Ф. Котлера, які розглядали роль комунікацій у стратегічному менеджменті. Серед українських науковців значний внесок зробили О. Амоша, В. Геєць, Н. Гавкалова, Л. Федулова, І. Крейдич, які досліджували інноваційні аспекти управління підприємствами в умовах цифровізації.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій у діяльності ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та зміст бізнес-комунікацій як об’єкта управління;
- узагальнити теоретичні підходи до управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій;
- дослідити механізми управління бізнес-комунікаціями в умовах цифрової трансформації;

- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»;
- провести оцінку системи управління бізнес-комунікаціями підприємства;
- розробити модель удосконалення системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій на підприємстві. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління інноваційними бізнес-комунікаціями в умовах діяльності ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА».*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління бізнес-комунікаціями та інноваційного розвитку підприємств. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження, а також висновків до розділів); *аналізу і синтезу* (для оцінювання стану бізнес-комунікацій підприємства, а також для характеристики системи управління інноваційними комунікаційними процесами); *економічного, порівняльного та графічного аналізу* (для дослідження ефективності комунікаційних технологій та візуалізації результатів); *SWOT-аналізу* (для визначення сильних і слабких сторін системи комунікацій та перспектив її розвитку); *економіко-математичного моделювання* (для оцінки результатів удосконалення управління комунікаційними процесами).

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань інформаційної діяльності та інноваційного розвитку; підручники,

наукові публікації у періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань управління бізнес-комунікаціями; фінансова, статистична та виробнича звітність, що характеризує діяльність ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» за період 2022–2024 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати мають прикладне значення для вдосконалення системи управління бізнес-комунікаціями ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами, зміцненню партнерських зв'язків, оптимізації комунікаційних каналів та впровадженню інноваційних цифрових інструментів. Матеріали дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств аграрного сектору та в освітньому процесі під час викладання дисциплін з менеджменту й інновацій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Будяківський І. В. Бізнес-комунікації як об'єкти управління в менеджменті підприємств. The 1st International scientific and practical conference “European science and innovation congress” (December 8-10, 2025) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2025. 518-522p.

2. Будяківський І. В. Управління формуванням аналітичних систем оцінки ефективності комунікаційних технологій в менеджменті організацій. Зб. наук. праць всеукраїнської науково-практичної конференції *«Інвестиційна політика України: проблеми та заходи щодо їх вирішення»* (21 листопада, 2025). Київ, 2025. С. 58-61. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-564-1-13>

3. Будяківський І. В. Формування моделі управління розвитком інноваційних бізнес комунікацій. Зб. наук. праць міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*. Переяслав, 2025. № 123. С. 59-62.

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 24 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

1.1 Сутність та зміст бізнес-комунікацій як об'єкту управління

Ефективне управління підприємством неможливе без налагоджених бізнес-комунікацій, адже саме завдяки їм забезпечуються обмін інформацією, координація дій і контроль виконання рішень. Бізнес-комунікації формують основу взаємодії як усередині організації, так і з її зовнішніми стейкхолдерами, підтримуючи цілісність управлінської системи. Узагальнюючи наукові підходи, бізнес-комунікації можна визначити як цілеспрямований процес обміну діловою інформацією між учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для досягнення управлінських і стратегічних цілей. Вони не лише забезпечують передачу інформації, а й виступають керованою системою зі своїми цілями, методами, каналами та правилами взаємодії [12].

Бізнес-комунікації поділяються на *внутрішні*, що забезпечують взаємодію між керівництвом, підрозділами та персоналом, та *зовнішні*, спрямовані на роботу з клієнтами, постачальниками, партнерами й державними структурами. За напрямом руху інформації розрізняють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Процес управління комунікаціями охоплює планування інформаційних потоків, вибір каналів зв'язку, регламентацію процедур, моніторинг та оцінку результатів. Основними функціями бізнес-комунікацій є інформаційна, координаційна, мотиваційна, контрольна та іміджева. У цифровій економіці сутність бізнес-комунікацій змінюється під впливом технологій. Сучасні цифрові інструменти – електронна пошта, месенджери, CRM-системи, корпоративні портали, аналітичні панелі – дають змогу прискорити обмін інформацією, підвищити

точність та прозорість комунікацій, а також ефективніше контролювати перебіг управлінських процесів.

Таким чином, інноваційний розвиток бізнес-комунікацій зумовлює необхідність їх системного управління на основі поєднання організаційних, технологічних і соціальних чинників [2].

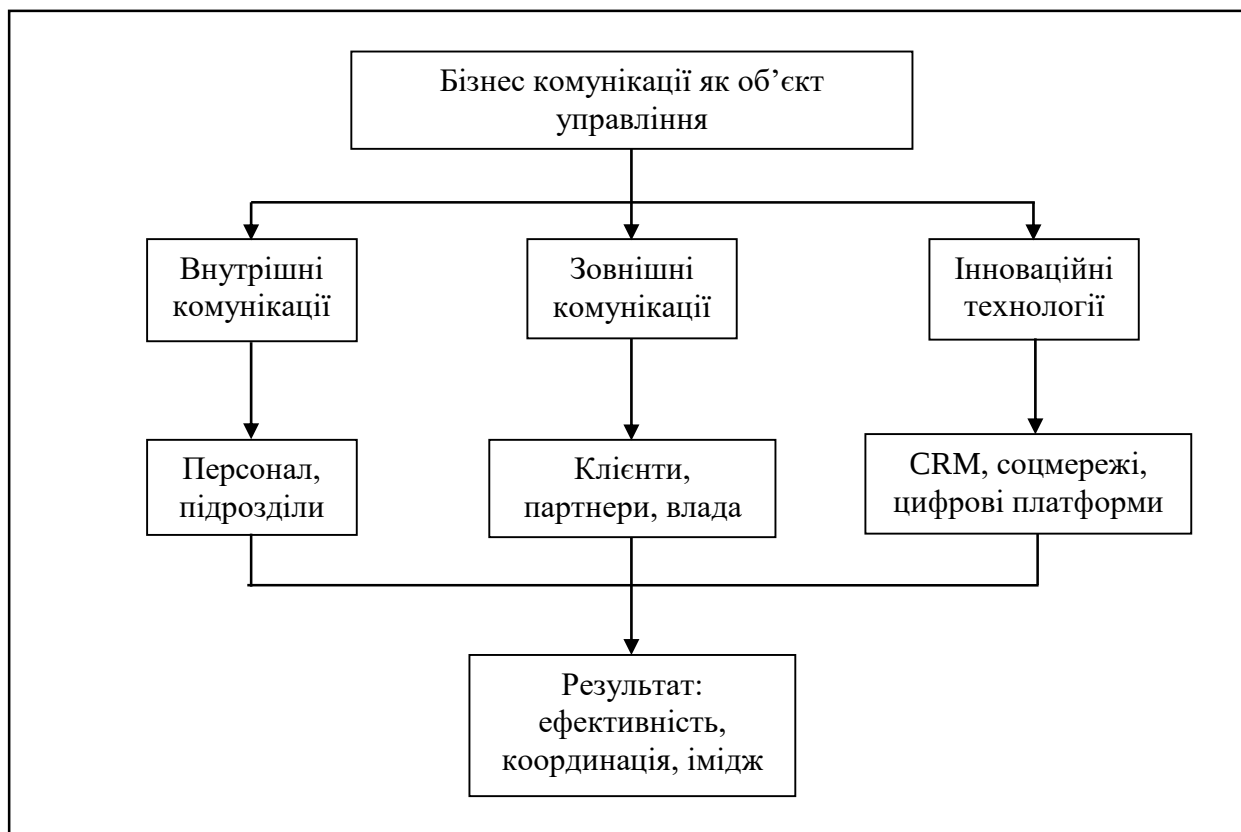


Рис. 1.1. Структурна модель бізнес-комунікацій як об'єкта управління

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Отже, сутність бізнес-комунікацій як об'єкта управління полягає у створенні системи взаємодії між суб'єктами управління, що забезпечує ефективний рух інформації, узгодження дій і досягнення цілей підприємства. Їх зміст визначається не лише обміном повідомленнями, а й формуванням комунікаційної культури, використанням сучасних цифрових засобів і побудовою зворотного зв'язку. Управління бізнес-комунікаціями є складовою системи менеджменту, яка забезпечує прозорість інформаційних процесів, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових змін.

1.2. Теоретичні підходи до управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій

Бізнес-комунікації відіграють важливу роль у сучасному менеджменті, адже саме через них забезпечуються узгодженість дій, оперативність управлінських рішень і формування конкурентних переваг. У контексті цифрової трансформації підприємства зростає потреба у використанні інноваційних підходів до організації комунікацій, що зумовлює необхідність вивчення основних теоретичних концепцій управління ними. Від ефективності комунікаційних процесів сьогодні залежить не лише внутрішня координація, а й здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інновації. Саме тому дослідження теоретичних засад формування інноваційних бізнес-комунікацій набуває особливої актуальності.

Еволюція наукових поглядів на бізнес-комунікації відображає розвиток управлінської думки та поступове розширення уявлень про роль комунікацій у діяльності підприємства [32].

Основні теоретичні підходи можна представити так:

- *класичний підхід* розглядає комунікації як інструмент передавання розпорядчої інформації та підтримання ієрархічного порядку.
- *системний підхід* трактує підприємство як взаємопов'язану систему, у якій комунікації забезпечують узгодженість між підрозділами та взаємодію із зовнішнім середовищем.
- *процесний підхід* підкреслює безперервність комунікацій і їхню інтегрованість у всі функції менеджменту.
- *інноваційний підхід* зосереджується на цифрових технологіях, автоматизації, аналітиці та інтегрованих каналах взаємодії.
- *когнітивно-поведінковий підхід* наголошує на значенні людського фактора, довіри, мотивації та організаційної культури.

У сучасних умовах найбільш доцільним вважається *інтегрований підхід*, що поєднує елементи всіх перелічених концепцій. Він передбачає комплексне

управління бізнес-комунікаціями, враховуючи технологічні, організаційні та поведінкові аспекти.

Таблиця 1.1

**Основні теоретичні підходи до управління формуванням
інноваційних бізнес-комунікацій**

Підхід	Сутність	Ключові риси	Значення для інноваційних комунікацій
Класичний	Комунікації як інструмент контролю	Ієрархічність, формалізованість, односторонній зв'язок	Забезпечує дисципліну й організованість, але обмежує гнучкість
Системний	Підприємство як відкрита система	Цілісність, взаємозв'язок, зворотний зв'язок	Дозволяє інтегрувати внутрішні й зовнішні комунікації
Процесний	Комунікації як постійний управлінський процес	Регламентація, послідовність, контроль	Підвищує узгодженість і керованість обміну інформацією
Інноваційний	Використання сучасних цифрових технологій	Цифровізація, швидкість, персоналізація	Забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства
Когнітивно-поведінковий	Комунікації як соціально-психологічна взаємодія	Емоційність, довіра, мотивація	Формує корпоративну культуру підтримки інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Така система здатна забезпечити стратегічну гнучкість підприємства, оперативність обміну інформацією, прозорість процесів і мотивацію працівників до інноваційної діяльності.

Отже, теоретичні підходи до управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій демонструють еволюцію від адміністративно-ієрархічної моделі до інтерактивної, відкритої, заснованої на знаннях і цифрових технологіях. Їх поєднання формує основу сучасної системи управління комунікаціями, спрямованої на ефективну взаємодію підприємства з усіма учасниками ринкового середовища та створення конкурентних переваг в умовах цифрової економіки [4].

1.3. Механізми управління інноваційними бізнес-комунікаціями в умовах цифрової трансформації

Механізми управління інноваційними бізнес-комунікаціями – це сукупність організаційних, економічних, технологічних та соціальних інструментів, які забезпечують планування, координацію, реалізацію та контроль обміну інформацією в межах підприємства і з його зовнішніми партнерами. Основними складовими цих механізмів є:

- організаційні механізми, що визначають структуру управління комунікаціями, ролі учасників процесу, регламенти взаємодії та внутрішні стандарти обміну інформацією;
- економічні механізми, які спрямовані на оптимізацію витрат на комунікаційні процеси, оцінку їх ефективності та формування економічної мотивації персоналу до інформаційної активності;
- технологічні механізми, що забезпечують використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), платформ, аналітичних систем та інструментів цифрової взаємодії;
- соціально-психологічні механізми, які сприяють розвитку корпоративної культури, довіри, відкритості та творчого мислення в колективі.

У системі управління інноваційними комунікаціями особливе місце посідають технологічні механізми, оскільки саме цифрові інструменти забезпечують швидкість, точність і масштабність комунікаційних процесів. Їх основу становлять інтегровані системи електронного документообігу, CRM-та ERP-системи, корпоративні портали, хмарні сервіси, відеоплатформи, соціальні мережі для бізнесу, інструменти аналітики та штучного інтелекту [10]. У контексті цифрової економіки механізм управління інноваційними комунікаціями має комплексний характер, поєднуючи стратегічні, інформаційні та аналітичні компоненти. Його логічну структуру можна представити у вигляді етапів:

1. Діагностика – аналіз наявних каналів, бар’єрів і проблем у комунікаційній системі підприємства.

2. Проектування – визначення стратегічних цілей комунікацій, вибір технологічних платформ, формування регламентів взаємодії.

3. Інтеграція – впровадження цифрових інструментів, об’єднання внутрішніх і зовнішніх каналів в єдину систему.

4. Моніторинг і контроль – оцінка ефективності комунікацій, вимірювання результатів і коригування процесів.

5. Розвиток – постійне вдосконалення технологій, навчання персоналу, підтримка інноваційної культури.

Таблиця 1.2

Основні механізми управління інноваційними бізнес-комунікаціями в умовах цифрової трансформації

Група механізмів	Сутність	Ключові інструменти / засоби	Очікуваний результат
Організаційні	Побудова структури управління комунікаціями	Регламенти, політики, матриці відповідальності, корпоративна культура	Узгодженість дій, чіткість розподілу ролей
Економічні	Раціональне використання ресурсів та стимулювання інформаційної активності	KPI, система мотивації, бюджетування, оцінка ROI комунікацій	Підвищення ефективності та економії витрат
Технологічні	Використання цифрових технологій і платформ	CRM, ERP, корпоративні портали, чат-боти, хмарні сервіси, аналітика даних	Швидкість, точність і прозорість обміну інформацією
Соціально-психологічні	Формування довіри та підтримки інновацій у колективі	Тренінги, командна робота, відкриті комунікаційні майданчики, внутрішній PR	Залученість персоналу, розвиток креативності

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Отже, у процесі цифрової трансформації підприємствам необхідно впроваджувати інтегровані механізми управління бізнес-комунікаціями, які поєднують технологічні можливості, організаційні рішення, економічні стимули та соціальну взаємодію.

Висновки до розділу 1

Теоретичні засади управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій у контексті цифрової трансформації розкривають сутність, роль та закономірності розвитку комунікаційних процесів у сучасному менеджменті. Аналіз наукових джерел показав, що проблема бізнес-комунікацій достатньо широко висвітлена у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, однак питання організації та удосконалення інноваційних комунікаційних систем в умовах цифрової економіки залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого наукового розвитку.

Бізнес-комунікації є складною управлінською системою, яка забезпечує взаємодію між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами підприємства, впливає на ефективність управлінських рішень, корпоративну культуру й інноваційну активність організації.

Основні теоретичні концепції управління формуванням інноваційних бізнес-комунікацій – класичний, системний, процесний, інноваційний та когнітивно-поведінковий підходи. Їх узагальнення показало еволюцію управлінських ідей від жорстко формалізованих моделей до гнучких, інтегрованих і технологічно орієнтованих систем, у яких ключову роль відіграє людський чинник.

Ключові механізми управління інноваційними бізнес-комунікаціями, серед яких організаційні, економічні, технологічні та соціально-психологічні. Їх ефективність залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, узгодженості внутрішніх процесів і розвитку комунікаційної культури персоналу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації мінеральних кормових добавок, преміксів та комплексних рішень для годівлі сільськогосподарських тварин. Компанія працює у структурі міжнародної групи Vilofofoss, що є частиною Dangote Group / DLG Group (залежно від періоду трансформації власності), яка займає провідні позиції на європейському ринку кормової індустрії. Місія підприємства полягає у забезпеченні агровиробників високоякісними продуктами для підвищення продуктивності та здоров'я тварин на основі науково обґрунтованих технологій годівлі.

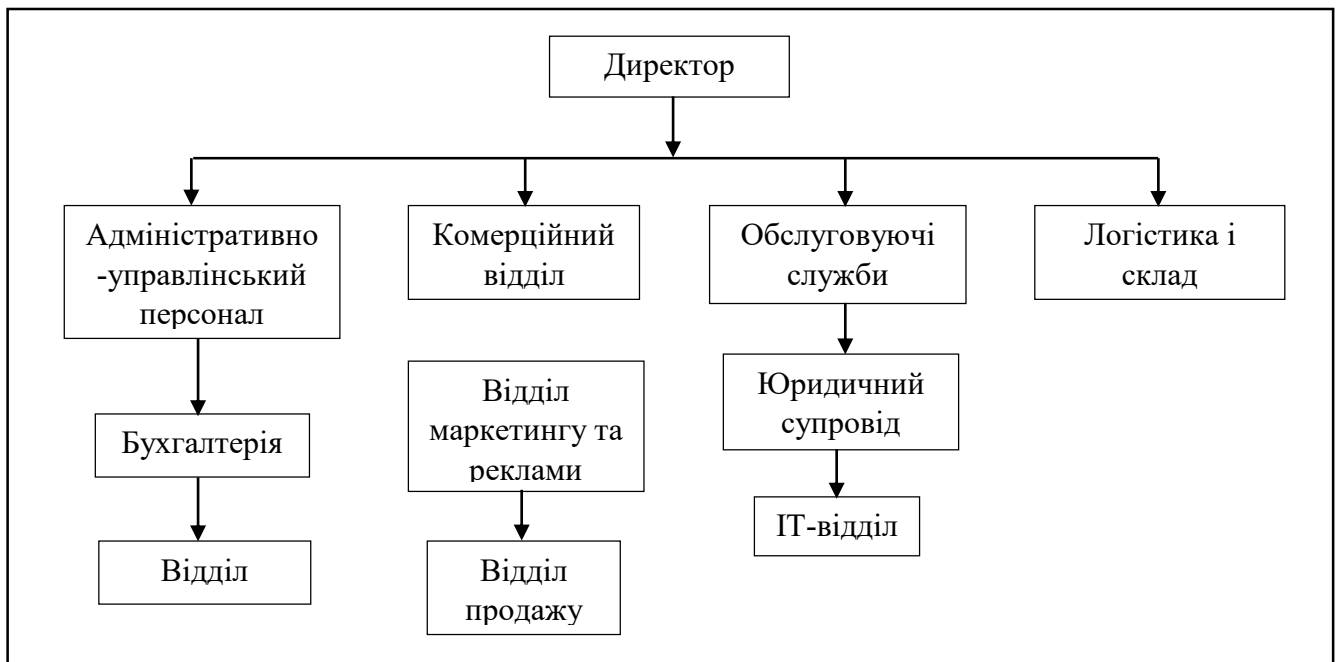
Основні напрями діяльності ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»:

- виробництво та реалізація преміксів, мінеральних добавок і вітамінно-мінеральних комплексів;
- надання консультаційних послуг у сфері годівлі та менеджменту тваринництва;
- супровід аграрних підприємств щодо впровадження сучасних технологій кормовиробництва;
- розробка індивідуальних рецептур преміксів відповідно до потреб клієнтів.

Підприємство орієнтоване на B2B сегмент, його основними споживачами є фермерські господарства, агрохолдинги, приватні тваринницькі комплекси та комбікормові заводи. ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» працює в умовах високої конкуренції на ринку кормових добавок, де домінують як міжнародні компанії, так і локальні виробники. Підприємство активно впроваджує цифрові інструменти маркетингу та комунікацій, зокрема

консультативні онлайн-платформи, електронні системи планування годівлі та CRM-системи для взаємодії з клієнтами. Управління підприємством здійснюється на основі лінійно-функціональної структури, яка передбачає вертикаль підпорядкування та розподіл функціональних обов'язків між підрозділами. Така структура забезпечує чіткість управління, контроль та узгодженість рішень.

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»



Джерело: розроблено автором.

Адміністративно-управлінський персонал забезпечує організацію управлінських і фінансових процесів на підприємстві. Бухгалтерія відповідає за ведення фінансового обліку, контроль витрат, складання податкової та управлінської звітності. Відділ кадрів здійснює підбір, оформлення та облік персоналу, контролює дотримання трудового законодавства та створює умови для ефективної роботи працівників. Комерційний відділ є ключовим підрозділом, оскільки забезпечує прибутковість підприємства. Відділ маркетингу та реклами займається аналізом ринку, вивченням попиту та конкурентів, розробкою рекламних кампаній. Відділ продажу безпосередньо працює з клієнтами, організовує реалізацію продукції та надає консультаційні послуги. Обслуговуючі служби включають юридичний супровід, який відповідає за законність діяльності підприємства та підготовку договорів, та

ІТ-відділ, що підтримує інформаційні системи, торговельне обладнання й онлайн-продажі. Логістика і склад забезпечують безперебійне постачання, облік і зберігання товарів, а також організовують доставку клієнтам, що напряду впливає на рівень обслуговування.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»**

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	15 800	16 600	18 200	+2 400	115,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 450	15 300	16 600	+2 150	114,9
Валовой прибуток, тис. грн	1 350	1 300	1 600	+250	118,5
Чистий прибуток, тис. грн	980	1 050	1 280	+300	130,6
Статутний капітал, тис. грн	4 500	4 500	4 500	–	100,0
Власний капітал, тис. грн	5 800	6 200	6 800	+1 000	117,2
Залучений капітал, тис. грн	3 200	3 400	3 600	+400	112,5
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн	2 600	2 800	3 100	+500	119,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	6 850	7 200	7 710	+860	112,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	3 710	3 970	4 240	+530	114,3
Фондовіддача, грн	2,45	2,55	2,70	+0,25	110,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,26	4,18	4,29	+0,03	100,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	125	127	130	+5	104,0
Продуктивність праці, тис. грн	126,4	130,7	140,0	+13,6	110,8
Рентабельність власного капіталу, %	16,9	16,9	18,8	+1,9 п.п.	111,2
Рентабельність господарської діяльності, %	6,2	6,3	7,0	+0,8 п.п.	112,9

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Фінансові показники свідчать про стійке зростання підприємства. Чистий дохід зріс на 15,2 %, а чистий прибуток – на 30,6 %, що відображає покращення рентабельності. Власний капітал і продуктивність праці також зросли, а фондовіддача підвищилася на 10,2 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Збільшення оборотного капіталу вказує на розширення операційної діяльності.

2.2. Оцінка системи управління бізнес-комунікаціями підприємства

У зв'язку із зростанням інформаційного навантаження, цифровізацією галузі та необхідністю прискорення реакції на запити ринку, доцільним є проведення ґрунтовної оцінки системи управління бізнес-комунікаціями. Це дозволяє визначити її фактичний стан, сильні та слабкі сторони, рівень технологічного розвитку, а також виявити напрями, що стримують ефективність взаємодії. Оцінювання проведено за трьома ключовими напрямками: *внутрішні бізнес-комунікації* – обмін інформацією між структурними підрозділами та працівниками; *зовнішні бізнес-комунікації* – взаємодія з клієнтами, дилерами, постачальниками; *цифрові канали та технології комунікацій* – інструменти, що забезпечують швидкість, стандартизацію та автоматизацію обробки інформації.

Таблиця 2.2

Оцінка внутрішніх бізнес-комунікацій ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
				%
Своєчасність передачі інформації, %	72	78	83	115,3
Рівень задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями, %	70	74	80	114,3
Швидкість реакції між підрозділами (години)	36	28	24	66,6
Повнота інформування в управлінських рішеннях, %	68	74	82	120,5
Частка цифрових каналів у внутрішніх комунікаціях, %	40	47	55	137,5

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Показники відображають суттєве покращення внутрішніх бізнес-комунікацій за 2022–2024 рр. Підприємство забезпечило зростання своєчасності передачі інформації та її повноти, а також підвищило задоволеність персоналу комунікаційними процесами. Скорочення часу реакції між підрозділами на 33,4 % свідчить про підвищення оперативності управління. Значне зростання частки цифрових каналів (на 37,5 %) демонструє поступову цифровізацію внутрішніх процесів.

Таблиця 2.3

Оцінка зовнішніх бізнес-комунікацій підприємства

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р. %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Середній час відповіді на клієнтські запити, год	24	20	16	66,6
Рівень задоволеності клієнтів комунікаціями, %	75	78	84	112,0
Частка повторних звернень через нерозв’язані питання, %	12	10	8	66,6
Частка онлайн-комунікацій у взаємодії з клієнтами, %	45	52	60	133,3
Частка формалізованих контактів у CRM, %	0	15	35	—

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Показники свідчать про стабільний розвиток зовнішніх комунікацій підприємства. Скорочення часу відповіді клієнтам на 33,4 % підтверджує підвищення клієнтоорієнтованості. Рівень задоволеності клієнтів зріс до 84 %, а частка повторних звернень навпаки зменшилася, що демонструє покращення якості взаємодії.

Таблиця 2.3

Аналіз розвитку цифрових каналів комунікацій

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р. %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Середній час відповіді на клієнтські запити, год	24	20	16	66,6
Рівень задоволеності клієнтів комунікаціями, %	75	78	84	112,0
Частка повторних звернень через нерозв’язані питання, %	12	10	8	66,6
Частка онлайн-комунікацій у взаємодії з клієнтами, %	45	52	60	133,3
Частка формалізованих контактів у CRM, %	0	15	35	—

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Динаміка показників свідчить про активну цифровізацію комунікаційних процесів. Кількість цифрових сервісів зросла майже у 1,7 раза, а рівень автоматизації – удвічі, що суттєво підвищило ефективність обробки інформації. Значне збільшення обсягу цифрового архіву підтверджує впорядкування документації та перехід до електронного середовища.

2.3. Особливості аналітики ефективності використання інноваційних комунікаційних технологій

Використання інноваційних комунікаційних технологій є важливою умовою підвищення продуктивності роботи підприємства, прискорення управлінських процесів та забезпечення безперебійної взаємодії з клієнтами й партнерами. Для ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» інноваційні канали комунікацій стають базою цифрової трансформації та сприяють підвищенню конкурентоспроможності. У межах даного параграфу виконано оцінку ефективності застосування цифрових інструментів за ключовими параметрами: швидкістю обробки інформації, результативністю взаємодії, масштабом автоматизації та економічними результатами.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу інноваційних технологій на оперативність комунікацій

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р. %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Середній час обробки внутрішнього запиту, год	10	8	6	60,0
Час передачі управлінського доручення, хв	90	60	40	44,4
Час узгодження документів, год	48	36	24	50,0
Частка автоматизованих процесів погодження, %	20	35	50	250,0
Інформаційні затримки у взаємодії підрозділів, випадки	38	26	17	44,7

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Використання інноваційних комунікаційних технологій забезпечило суттєве прискорення інформаційних процесів. Час обробки внутрішніх запитів скоротився на 40 %, а передачі управлінських доручень – більш ніж удвічі. Автоматизація погодження документів дала змогу зменшити тривалість узгоджень на 50 %, що позитивно вплинуло на якість управління. Зменшення кількості інформаційних затримок майже на 55 % демонструє покращення координації між підрозділами. Загалом цифрові інструменти суттєво

підвищили оперативність комунікацій і зробили управлінські процеси більш прозорими та контрольованими.

Таблиця 2.5

Показники ефективності цифрових каналів у клієнтській взаємодії

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	%
Кількість звернень через онлайн-канали, од.	1200	1500	1900	158,3
Час відповіді у цифрових каналах, год	18	12	8	44,4
Рівень задоволеності клієнтів цифровими сервісами, %	72	78	85	118,1
Частка проблем, вирішених під час першого звернення, %	64	70	78	121,8
Частка клієнтів, що використовують онлайн-сервіси, %	38	46	58	152,6

Джерело: фінансова звітність підприємства [37].

Цифрові інструменти взаємодії з клієнтами стали важливим чинником підвищення якості обслуговування. Суттєве зростання кількості звернень через онлайн-канали (на 58,3 %) підтверджує зручність і доступність цих сервісів. Час відповіді скоротився більш ніж удвічі, що позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів. Збільшення частки вирішених питань при першому зверненні засвідчує якісне опрацювання інформації та ефективність цифрових інструментів. Розширення бази користувачів онлайн-сервісів вказує на успішність упровадження омніканального підходу.

Аналітика ефективності використання інноваційних комунікаційних технологій у діяльності ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» підтверджує значний позитивний вплив цифрових рішень на оперативність, якість та результативність інформаційних процесів. Підприємство скоротило час обробки запитів, підвищило рівень клієнтського сервісу та розширило використання автоматизованих процесів.

Зростання ролі аналітики, електронного документообігу та омніканальних каналів свідчить про формування сучасної цифрової архітектури комунікацій.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» показав, що підприємство має стабільні фінансові позиції, розвинену матеріально-технічну базу та ефективну структуру управління. Зростання основних та оборотних активів упродовж 2022–2024 рр. свідчить про активний розвиток виробничого потенціалу та зміцнення ресурсної бази.

Оцінка системи управління бізнес-комунікаціями засвідчила, що підприємство має сформований комплекс традиційних та цифрових каналів взаємодії. Водночас у структурі комунікацій виявлено дисбаланс між рівнем технологічної оснащеності та фактичним навантаженням на персонал, що призводить до інформаційних затримок та дублювання окремих функцій. Виявлено потребу в уніфікації каналів, стандартизації процедур та посиленні цифрової інтеграції підрозділів.

Результати порівняльного аналізу основних техніко-економічних показників свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід зріс на понад 15 %, чистий прибуток – на 30,6 %, продуктивність праці – на 10,8 %. Підвищення фондівіддачі та оборотності оборотних коштів підтверджує ефективність використання ресурсів і раціональність операційної діяльності.

Дослідження особливостей використання інноваційних комунікаційних технологій виявило суттєве покращення у швидкості передачі інформації, рівні автоматизації та результативності взаємодії з клієнтами. Час обробки запитів скоротився на 40–50 %, кількість звернень через цифрові канали зросла більш ніж на 50 %, а рівень задоволеності клієнтів підвищився до 85 %. Це свідчить про успішність цифрової трансформації комунікаційних процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ В ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»

3.1. Розробка моделі системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій

Проведений аналіз стану бізнес-комунікацій у ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» засвідчив, що підприємство має достатньо розвинену інформаційно-комунікаційну базу, однак процеси управління потребують систематизації та узгодження між підрозділами. В умовах зростаючої конкуренції та цифровізації аграрного ринку особливого значення набуває розробка інтегрованої моделі управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій, яка дозволить забезпечити їх ефективність, адаптивність і стратегічну орієнтацію [28]. Модель системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій має ґрунтуватися на таких принципах:

- інтегрованість – узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків у єдиному інформаційному просторі;
- цифровізація – застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів комунікації;
- зворотний зв'язок – постійний контроль ефективності каналів обміну інформацією;
- адаптивність – гнучке реагування на зміни ринку та комунікаційних потреб клієнтів;
- людиноцентричність – підвищення ролі персоналу, корпоративної культури та знань у процесі комунікацій.

Розроблена модель передбачає поєднання технологічного, організаційного та стратегічного рівнів управління, які формують єдину систему розвитку бізнес-комунікацій.

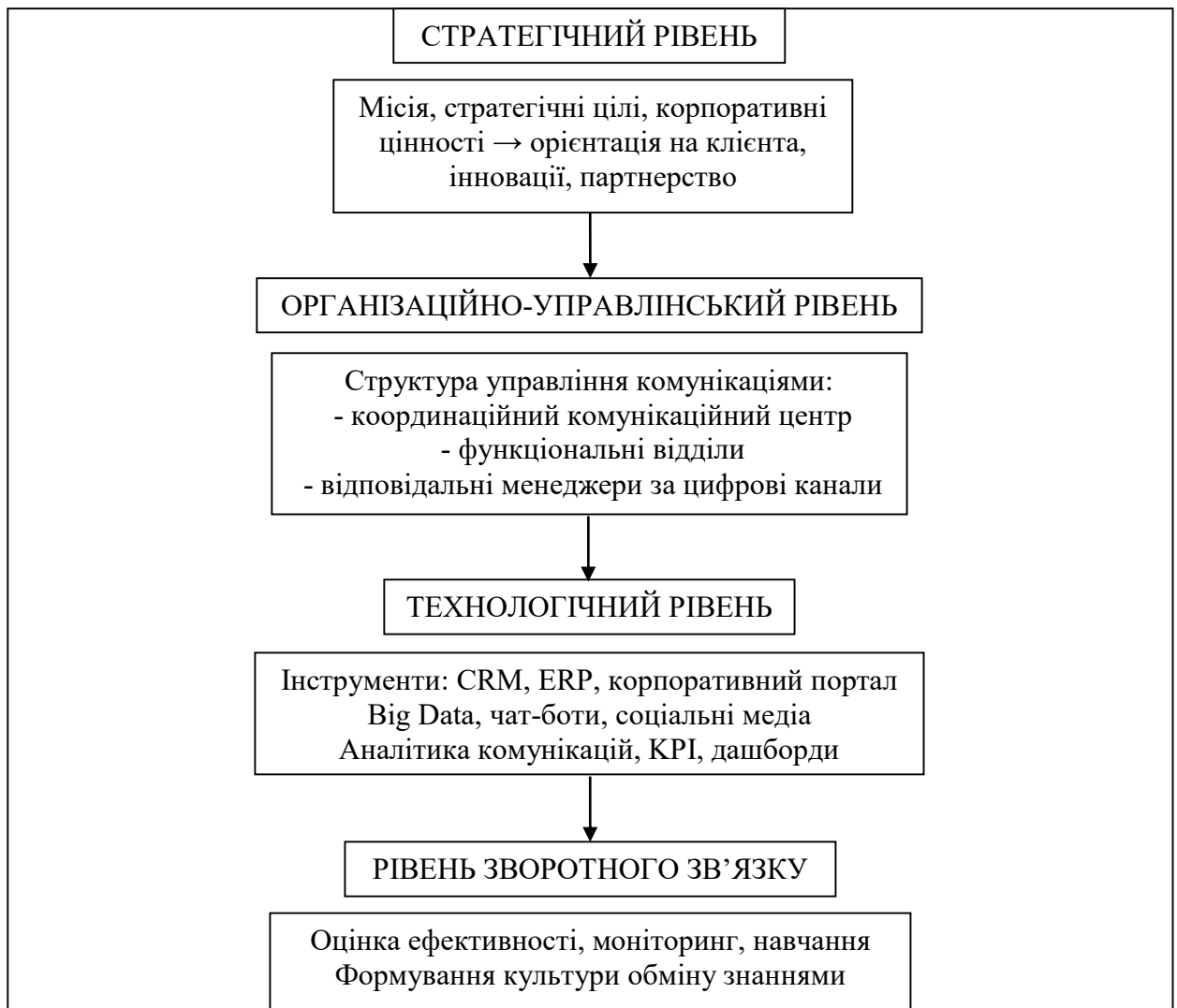


Рис. 3.1. Модель системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА»

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Отже, узагальнюючи результати розробки моделі системи управління розвитком інноваційних бізнес-комунікацій, можна стверджувати, що вона забезпечує комплексне вдосконалення комунікаційного середовища ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». Модель об'єднує стратегічні орієнтири, сучасну цифрову інфраструктуру, аналітичні інструменти та організаційно-мотиваційні механізми, що разом формують єдиний інформаційний простір підприємства. Її впровадження створює умови для стандартизації комунікаційних процесів, пришвидшення обміну даними, підвищення точності управлінських рішень та зміцнення взаємодії між структурними підрозділами [30].

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на розвиток підприємства

Удосконалення системи управління інноваційними бізнес-комунікаціями в ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» передбачає впровадження комплексу організаційних і технологічних рішень, зокрема створення корпоративного порталу, модернізацію CRM-системи, оптимізацію інформаційних потоків та запровадження аналітичних інструментів контролю комунікаційної активності персоналу. Запропонована модель спрямована на підвищення ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій, зменшення втрат часу та ресурсів, а також покращення якості взаємодії з клієнтами [24].

Для обґрунтування доцільності впровадження зазначених заходів проведено оцінку їх економічної ефективності. Методичною основою розрахунків є аналіз змін ключових економічних показників підприємства, які можуть бути прямо або опосередковано покращені завдяки оптимізації комунікаційних процесів. До таких показників належать:

- додатковий дохід від збільшення обсягу реалізації внаслідок скорочення часу обробки замовлень і підвищення рівня клієнтоорієнтованості;
- економія операційних витрат, що забезпечується цифровізацією документообігу та скороченням адміністративних витрат;
- зменшення втрат від комунікаційних помилок, включаючи затримки у відповіді, дублювання інформації чи неправильну інтерпретацію запитів;
- підвищення продуктивності персоналу, що призводить до зростання ефективності роботи відділів маркетингу, продажу і сервісу.

Оцінку ефективності здійснено на основі прогнозних даних, розрахованих із використанням середньогалузевих показників і результатів аналізу поточної діяльності підприємства. Впровадження системи очікувано відбуватиметься поетапно протягом трьох років.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від упровадження системи управління інноваційними бізнес-комунікаціями у 2026–2028 рр.

Показник	Рік		
	2026	2027	2028
Інвестиції у впровадження CRM, корпоративного порталу та навчання персоналу	2 200 000	400 000	300 000
Додатковий дохід від зростання обсягів продажу	2 600 000	3 100 000	3 300 000
Економія витрат на документообіг та комунікаційні операції	310 000	380 000	420 000
Зменшення втрат від комунікаційних помилок і затримок	150 000	170 000	190 000
Загальний економічний ефект за рік	2 860 000	3 250 000	3 610 000
Кумулятивний економічний ефект	2 860 000	6 110 000	9 720 000
Термін окупності проєкту, років	0,9	—	—

Джерело: на основі фінансової звітності підприємства [37].

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила, що впровадження інноваційної системи управління бізнес-комунікаціями є фінансово обґрунтованим та стратегічно вигідним для ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». Результати розрахунків свідчать про суттєве зростання доходів, скорочення операційних витрат і зменшення втрат від комунікаційних помилок уже в перший рік реалізації проєкту. Накопичувальний ефект упродовж трьох років у кілька разів перевищує обсяг інвестицій, що підтверджує високу рентабельність та низький рівень ризику запропонованих заходів. Загалом удосконалення бізнес-комунікацій зміцнює конкурентоспроможність підприємства, підвищує продуктивність персоналу та створює сприятливі умови для довгострокового інноваційного розвитку.

Отримані результати демонструють стійкий позитивний тренд, що посилюється з кожним роком реалізації проєкту. Це підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати цифрові рішення як інструмент стратегічного розвитку.

Висновки до розділу 3

Розроблена модель системи управління інноваційними бізнес-комунікаціями для ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА» забезпечує комплексний підхід до вдосконалення інформаційної взаємодії, поєднуючи стратегічні, організаційні та технологічні інструменти. Це дозволяє створити цілісну й ефективну комунікаційну інфраструктуру підприємства.

Впровадження CRM-системи, корпоративного порталу та стандартизованих регламентів комунікації сприяє підвищенню оперативності, прозорості та точності обміну інформацією. Удосконалена комунікаційна система мінімізує ризики затримок і помилок, підвищує якість взаємодії між підрозділами та рівень клієнтського обслуговування.

Економічні розрахунки підтвердили фінансову доцільність запропонованих заходів: термін окупності проєкту становить менше одного року, а загальний економічний ефект упродовж 2026–2028 рр. досягає 9 720 000 грн. Це засвідчує високий рівень ефективності інвестицій у цифрову трансформацію бізнес-комунікацій.

Удосконалення бізнес-комунікацій позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи зростання обсягів реалізації, покращення якості сервісу та зниження витрат. Запроваджені інструменти сприяють підвищенню продуктивності персоналу та формуванню клієнтоорієнтованої управлінської моделі.

Запропоновані напрями розвитку створюють основу для довгострокового інноваційного зростання ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». Підприємство отримує можливість масштабувати цифрові рішення, впроваджувати нові технології аналізу та оброблення даних, зміцнювати партнерські зв'язки та посилювати позиції в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

1. Уточнено сутність бізнес-комунікацій як об'єкта управління, що дало можливість визначити їх як багатовимірну систему інформаційних взаємодій, яка забезпечує координацію процесів, підтримку управлінських рішень та формування інноваційного потенціалу підприємства.

2. Узагальнено теоретичні підходи до управління інноваційними бізнес-комунікаціями – класичний, системний, процесний, інноваційний та когнітивно-поведінковий. Показано, що в умовах цифрової трансформації найрезультативнішим є інтегрований підхід, який поєднує технологічні та соціально-поведінкові інструменти.

3. Досліджено механізми управління бізнес-комунікаціями у цифровому середовищі, що включають використання інформаційних систем, цифрових платформ, аналітики даних, електронної взаємодії та автоматизації комунікаційних процесів. Встановлено, що цифровізація підвищує швидкість, точність та прозорість інформаційних потоків.

4. Проведено оцінку системи бізнес-комунікацій ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА», яка виявила ключові проблеми: фрагментарність каналів, недостатню автоматизацію, нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу та відсутність інтегрованого комунікаційного середовища. Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку цифрової інфраструктури.

5. Розроблено модель удосконалення управління інноваційними бізнес-комунікаціями та оцінено економічну ефективність її впровадження. Результати підтвердили доцільність запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності, покращення взаємодії з партнерами та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М., Мельник О. Г. Бізнес-комунікації в системі сучасного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1014> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Управління комунікаціями підприємства в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 22.11.2024).
3. Бабенко В. О., Пономаренко І. В. Цифрові комунікації як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 214–220. URL: <https://www.businessinform.net> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Балабанова Л. В., Савельєва І. В. Управління комунікаціями підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 45. С. 18–25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 24.11.2024).
5. Бондаренко С. М. Комунікаційний менеджмент у системі стратегічного розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 45–52. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua> (дата звернення: 19.11.2024).
6. Будяківський І. В. Бізнес-комунікації як об'єкти управління в менеджменті підприємств. The 1st International scientific and practical conference “European science and innovation congress” (December 8-10, 2025) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2025. 518-522p.
7. Будяківський І. В. Управління формуванням аналітичних систем оцінки ефективності комунікаційних технологій в менеджменті організацій. Зб. наук. праць всеукраїнської науково-практичної конференції «Інвестиційна політика України: проблеми та заходи щодо їх вирішення» (21 листопада, 2025). Київ, 2025. С. 58-61. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-564-1-13>

8. Будяківський І. В. Формування моделі управління розвитком інноваційних бізнес комунікацій. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: зб. наук. праць. Переяслав, 2025. № 123. С. 59-62
9. Бурлака Н. І. Цифрові бізнес-комунікації як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 67. URL: <https://market-infr.od.ua> (дата звернення: 25.11.2024).
10. Васильєва Т. А., Леонов С. В. Управління бізнес-комунікаціями в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 112–121. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 21.11.2024).
11. Гаврилюк О. О. Інноваційні комунікаційні технології в управлінні підприємством. *Вісник ХНАУ*. 2022. № 1. С. 97–104. URL: <https://visnyk.knau.kharkov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
12. Гончар В. В., Кравченко М. О. Роль бізнес-комунікацій у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 181. С. 52–58. URL: <https://www.eprostir.dp.ua> (дата звернення: 23.11.2024).
13. Гринько Т. В., Крамаренко А. В. Управління комунікаційними процесами в системі менеджменту підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 4. С. 112–118. URL: <https://www.econa.org.ua> (дата звернення: 24.11.2024).
14. Дергачова В. В. Інноваційні інструменти управління бізнес-комунікаціями. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 77. С. 56–62. URL: <http://btie.kart.edu.ua> (дата звернення: 26.11.2024).
15. Дяченко О. П. Управління внутрішніми комунікаціями підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 146–152. URL: <https://snku.krok.edu.ua> (дата звернення: 18.11.2024).
16. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк О. О. Бізнес-комунікації як елемент корпоративного управління. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 61. URL: <https://market-infr.od.ua> (дата звернення: 21.11.2024).

17. Жукова Н. К. Комунікаційні процеси в системі управління підприємством. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2020. № 11. С. 88–95. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua> (дата звернення: 19.11.2024).
18. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Комунікаційна підтримка інноваційної діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 98–107. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 24.11.2024).
19. Коваленко М. А. Управління внутрішніми комунікаціями як складова ефективного менеджменту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71), № 2. С. 45–51. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua> (дата звернення: 25.11.2024).
20. Козлова О. С. Цифрові платформи як інструмент управління бізнес-комунікаціями. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 66–71. URL: <https://www.economy.in.ua> (дата звернення: 22.11.2024).
21. Костюк-Пукаляк О. М. Управління комунікаціями в умовах цифровізації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 3. С. 102–109. URL: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
22. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й. Комунікаційний менеджмент в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 9–16. URL: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 26.11.2024).
23. Левченко Ю. Г. Інноваційні підходи до формування системи бізнес-комунікацій. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 134–140. URL: <https://ev.nmu.org.ua> (дата звернення: 23.11.2024).
24. Лисенко Ю. В. Роль бізнес-комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 61–67. URL: <https://www.eprostir.dp.ua> (дата звернення: 24.11.2024).
25. Мазур О. А. Управління комунікаційними ризиками підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 83–89. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua> (дата звернення: 26.11.2024).

26. Мельник Л. Г., Шкарупа О. В. Комунікаційна політика підприємства в цифровій економіці. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 1. С. 45–52. URL: <http://mdt-opu.com.ua> (дата звернення: 18.11.2024).
27. Міщенко А. П. Бізнес-комунікації в управлінні організаційними змінами. *Економічні студії*. 2020. № 4. С. 71–76. URL: <https://economicstudies.org> (дата звернення: 19.11.2024).
28. Нагорна І. І. Цифрові інструменти управління комунікаціями підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 3–4. С. 89–95. URL: <http://inneco.org> (дата звернення: 22.11.2024).
29. Пилипенко С. М. Комунікаційна складова менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 58. С. 101–107. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 21.11.2024).
30. Романюк І. А. Цифрова трансформація системи бізнес-комунікацій підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 72–77. URL: <https://www.economy.in.ua> (дата звернення: 25.11.2024).
31. Савченко О. С. Управління зовнішніми бізнес-комунікаціями підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С. 92–98. URL: <https://bses.in.ua> (дата звернення: 20.11.2024).
32. Савчук Л. М. Управління бізнес-комунікаціями в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 26.11.2024).
33. Ситник Й. С., Мельник О. І. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 102–107. URL: <http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
34. Сумець О. М. Комунікаційний менеджмент як чинник ефективності діяльності підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. № 2. С. 54–61. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 23.11.2024).

35. Тарасенко І. О. Управління інноваційними комунікаціями підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2016> (дата звернення: 27.11.2024).

36. Федоренко В. Г., Шацька З. Я. Комунікаційна політика підприємства як складова конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 24–29. URL: <http://www.investplan.com.ua> (дата звернення: 26.11.2024).

37. Фінансова звітність ТОВ «ВІЛОФОСС ЮА». URL: <https://vilofooss.ua> (дата звернення: 19.11.2025).

38. Хміль Ф. І., Петришин Н. Я. Управління організаційними комунікаціями в умовах цифрових змін. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2. С. 38–45. URL: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 27.11.2024).

39. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Управління інноваційними комунікаціями підприємства. *Економічна теорія та право*. 2023. № 3. С. 123–131. URL: <https://econtp.nlu.edu.ua> (дата звернення: 24.11.2024).

40. Шевченко Л. С. Розвиток системи внутрішніх комунікацій підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 156–161. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua> (дата звернення: 27.11.2024).