

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5499812>

**Ліпич Л. Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>*

**Хілуха О. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський університет бізнесу та права,  
кафедра економіки підприємства та інформаційних технологій,  
<https://orcid.org/0000-0002-12287171>*

**Кушнір М. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Український католицький університет  
кафедра прикладної економіки та бізнесу,  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>*

**Загоруйко В.Л.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра менеджменту,  
<https://orcid.org/0000-0002-0183-7780>*

## КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ

**JEL Classification: M20, K10**

**SECTION "ECONOMIC": Економіка**

**Анотація.** Сучасне підприємство змушене постійно вдосконалювати свою бізнес - модель, яка залежить від багатьох чинників. Одним з таких чинників є комунікування. Мета статті полягає у визначенні зв'язків та залежностей між належним чином організованими комунікаційними процесами та бізнес - моделями сучасних підприємств.

Встановлено ключові елементи бізнес-моделі підприємства, що визначають її зміст: • цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; • система створення цієї цінності, що включає постачальників, цільових клієнтів та ланцюги створення цінності; • активи, які підприємство використовує для створення цінності; • фінансова модель підприємства, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку. Представлена взаємозалежність між детермінантами економічної ефективності бізнес-моделі підприємства.

Доведено, що кожен із вищезазначених елементів безпосередньо зв'язаний з каналами комунікації та відповідною організацією комунікаційних процесів як усередині підприємства, так і поза ним. Встановлено взаємозв'язки між окремими елементами, внутрішньо організаційними та поза організаційними комунікаціями.

Обґрунтовано, що на вибір відповідних інструментів спілкування впливають такі чинники: ринок, розмір підприємства, специфіка його діяльності, наявні фінансові ресурси. Правильно підібрані засоби комунікації мають забезпечувати чіткість,

ефективність та відповідність очікуванням, що виникають у результаті впровадження бізнес-моделі.

Визначено, що для того, щоб бізнес-модель після функціонування належним чином, вона повинна враховувати необхідність: комунікування під час прогнозування та розроблення стандартів, формування цілей діяльності підприємства, напрямів, методів та засобів їх реалізації; формування команди, яка зможе ефективно виконувати покладену на неї роботу за допомогою використання професійних навичок, пов'язаних із комунікуванням; мотивувати команду за комунікування, що спрямоване на позитивне ототожнення з підприємством або досягнення ефекту прихильності; контролювати команду з точки зору комунікування, що полягає у інформуванні працівників підприємства в зрозумілий для них спосіб про інструкції, стандарти та рекомендації.

Ключові слова: бізнес-модель, комунікаційні процеси, комунікаційні канали, детермінанти економічної ефективності бізнес-моделі, внутрішньо організаційні комунікації, поза організаційні комунікації.

**Annotation.** The modern enterprise is forced to constantly improve its business model, which depends on many factors. One such factor is communication. The article aims to identify the links and relationships between properly organized communication processes and business models of modern enterprises.

We determined the key elements of the business model of the enterprise, including value for external clients, which the enterprise offers based on its products and services; this value creation system, which includes suppliers, target customers and value chains; assets that the company uses to create value; financial model of the enterprise, which determines the structure of its costs and ways to make a profit. Finally, we presented the interdependence between the determinants of economic efficiency of the enterprise's business model.

We proved that each of the above elements is directly related to communication channels and the corresponding organization of communication processes inside and outside the enterprise and the relationship between the individual elements, internal and non-organizational communications.

We substantiated that the choice of appropriate communication tools is influenced by the following factors: the market, the size of the enterprise, the specifics of its activities, available financial resources. Properly selected means of communication should ensure clarity, efficiency, and compliance with the business model's expectations.

We determined that in order for the business model to function correctly, it must take into account the need to: communicate during the forecasting and development of standards, the formation of goals of the enterprise, areas, methods and means of their implementation; forming a team that can effectively perform the work assigned to it through the use of professional skills related to communication; motivate the team for communication aimed at positive identification with the company or achieving the effect of commitment; control the team in terms of communication, which is to inform employees in a way they understand the instructions, standards and recommendations.

Key words: business model, communication processes, communication channels, determinants of economic efficiency of business model, internal organizational communications, non-organizational communications.

## **Вступ**

Бізнес - моделі формуються з метою забезпечення здатності підприємства створювати додану вартість та отримувати прибуток. Правильно підготовлені, вони визначають успіх реалізація

всіх бізнес -процесів. Сучасне підприємство змушене постійно вдосконалювати свою бізнес - модель, яка залежить від багатьох чинників. Ці чинники потрібно постійно ідентифікувати, аналізувати та впроваджувати, а якщо їх вплив на діяльність підприємства елімінується впроваджувати нові. Одним з таких чинників є комунікаційні процеси. Створення комунікаційних процесів - це складний вид діяльності, який залежить від потенціалу, виробленого в минулому, та відповідного вміння використовувати його сьогодні.

Комунікація є основою функціонування будь - якого підприємства, вона забезпечує формування та реалізацію управлінських рішень щодо створення, розвитку діяльності підприємства, підтримки його репутації задля задоволення потреб споживачів, організації гідної праці працівників та її оплати, підвищення конкурентоспроможності, а її висока ефективність сприяє високій ефективності всієї організації.

У літературі про комунікаційні процеси ми можемо спостерігати ситуацію, коли автори найчастіше зосереджуються на одній з двох обраних комунікаційних площини – внутрішньо організаційному спілкуванні або спілкуванні з зовнішнім середовищем. Досліджень, присвячених аналізу внутрішньо організаційних процесів комунікації відносно багато [1,2 та інші]. Подібна ситуація склалася щодо питання комунікування з зовнішнім середовищем. У цій царині можна навести ще більше публікацій, які висвітлюють взаємозв'язки між позицією підприємства на ринку, його іміджем, стратегією та комунікаційними процесами [3,4,5]. Однак науковці не часто намагаються поєднати внутрішнє спілкування із зовнішнім і питання про вплив цих відносин на створення стратегії чи бізнес - моделі підприємства. Тому автори цієї статті спробують дослідити взаємозв'язки між цими компонентами.

Вивченню саме комунікативних процесів у економічній діяльності, проблем організації, функціонування та підвищення ефективності комунікацій присвячено праці зарубіжних і вітчизняних авторів. Це С.М. Войнаренко [5], С. Блек, Я. Грабош [11], Е. Гюммессон, Д. Доті, М.Каманцева [3], С. О. Кириченко [2], Л.Ю.Сагер [1], Л. Р. Прус [4], П.В. Цях [2], В. Юрченко [3] та інші.

З кінця 1990-х років проблематика бізнес-моделювання викликає інтерес як академічної спільноти, так практикуючих фахівців. Проблема визначення сутності та методик побудови різних бізнес-моделей присвячені роботи видатних зарубіжних (Афуа А [6], К.С. Лаудон, С.Г.Травер [7] О. Остервальдер, І. Пін'є [8], Дж. К Лафта [10]) та вітчизняних учених (П. Куцик [9], В. Лунін та Н. Кубіна, А. Розман, Г. Шпортько, Т. Гаврилова, А. Алсуф'єв, А.С. Янсон). Незважаючи на публікацію великої кількості наукових праць, присвячених бізнес-моделям, дослідники не дійшли до консенсусу щодо широкого спектра питань, у тому числі й теоретичного обґрунтування комунікаційних процесів у бізнес-моделях.

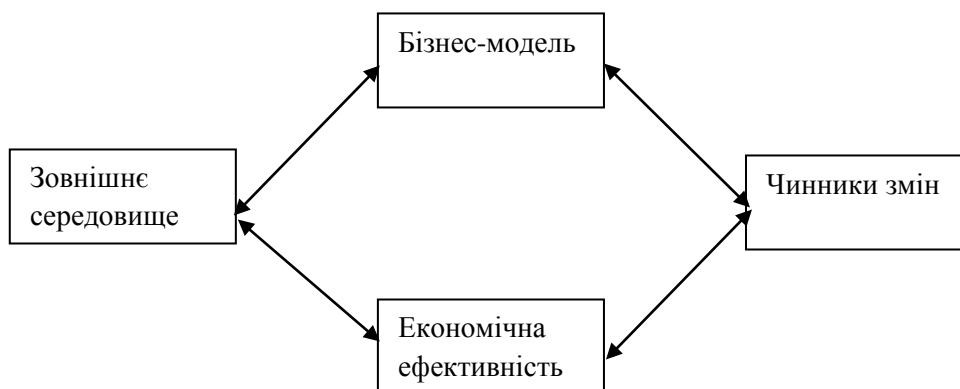
*Мета статті* полягає у визначенні зв'язків та залежностей між належним чином організованими комунікаційними процесами та бізнес - моделями сучасних підприємств.

## **Результати**

Незважаючи на популярність вживання поняття «бізнес-модель», на сьогодні не існує його єдиного визначення. Змістовне наповнення бізнес-моделі є досить різноманітним, бо залежно від потреб, підкреслює один або декілька основних аспектів цієї концепції. Обрана підприємством бізнес-модель має узгодити її цілі та бізнес-процеси з реаліями зовнішнього середовища, а в результаті - реалізувати його стратегію. Бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики підприємства: яка цінність і в який спосіб створюється для споживача; кому і яким чином вона надається; як використовуються ресурси та можливості з метою створення стійкої конкурентної переваги та отримання прибутку. Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є: • цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; • система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності; • активи, які

підприємство використовує для створення цінності; • фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку.

В епоху електронного ринку, динаміка розвитку якого дивує як теоретиків, так і практиків, дедалі частіше дефінуються моделі електронного бізнесу, в яких бізнес-середовищем є кіберпростір. Відповідно до підходу А. Афуаха, бізнес - модель ідентифікується у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем підприємства та чинником змін, як одним із ключових чинників досягнення економічної ефективності [6, р. 20]. Економічна ефективність, тобто отримання прибутку лежить в основі діяльності кожного підприємства, та зазначені детермінанти вищезгаданого підходу настільки залежать один від одного, що їх неможливо розглядати окремо. Тобто можна сміливо стверджувати, що і бізнес-модель, і операційна стратегія є ключовими чинниками досягнення успіху. Взаємозалежність між детермінантами економічної ефективності представлена на рис.1.



**Рис.1. Модель бізнесу як детермінанта економічної ефективності.**

Джерело: власне напрацювання на основі [6, р. 20].

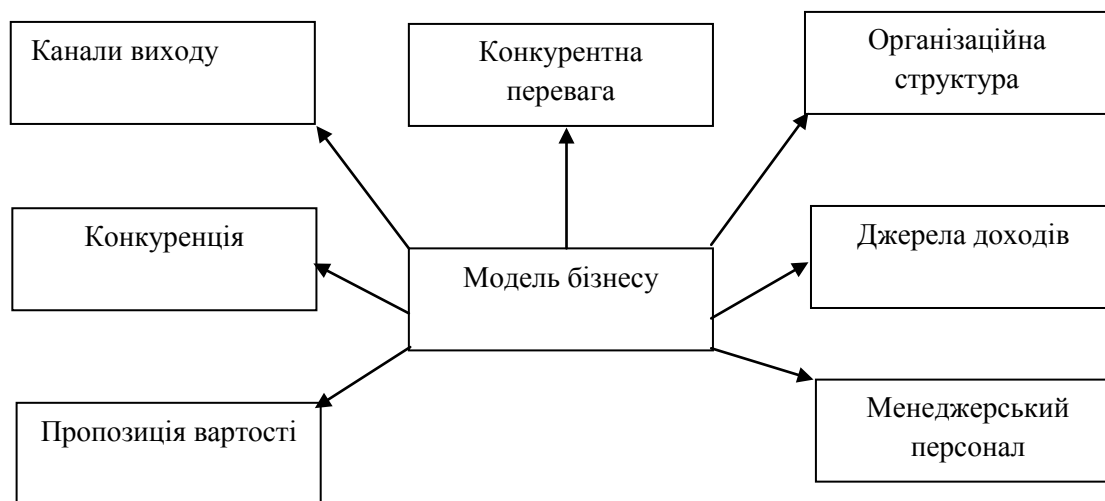
Аналізуючи вище зазначений підхід, в літературі найчастіше зауважується, що трансакції між зазначеними елементами здійснюються на основі причинно-наслідкових зв'язків, що виникають внаслідок комунікаційних процесів, що відбуваються між підприємством та його оточенням. З іншої точки зору, можна стверджувати, що зовнішнє середовище, його еволюційна природа, а також можливості розширення ринку впливають на діючу бізнес-модель.

Розвитком цієї ідеї є дефініція Лаудона і Травера, згідно з якою на бізнес - модель впливають вісім ключових чинників [7, с. 58-60]. До них відносять:

- а) пропозиція вартості, яку підприємство через свої послуги чи продукти пропонує клієнту, тобто те, що відрізняє нашу пропозицію від пропозицій наших конкурентів;
- б) вже існуюча конкуренція як елемент середовища, яка може суттєво перешкоджати діяльності;
- в) ідея отримання конкурентної переваги, яка суттєво вплине на ідентифікацію пропонованого товару на ринку;
- г) ідентифікація можливостей виходу та утримання на ринку;
- д) ідентифікація ринкової стратегії, що визначає дії, які слід здійснити, щоб потенційні клієнти дізналися про підприємство і захотіли йому довіряти;
- е) управлінський персонал, який своєю наполегливістю та креативністю ініціюватиме та створюватиме ринковий успіх підприємства;
- є) візія організаційної структури та організаційних систем, які повинно створити підприємство;

з) модель доходів, яка ідентифікує та визначає основні та другорядні джерела фінансування операційної діяльності.

Кожен із вищезазначених елементів безпосередньо зв'язаний з каналами комунікації та відповідною організацією комунікаційних процесів як усередині підприємства, так і поза ним. Взаємозв'язки між окремими елементами, внутрішньо організаційними та поза організаційними комунікаціями представлено на рис.2.



**Рис. 2. Детермінанти бізнес-моделі**

Джерело: власне напрацювання на основі [7].

Для порівняння, у бізнес-моделі Canvas [8] - сьогодні найбільш часто цитованій, виокремлюють дев'ять ключових елементів. Творцями бізнес-моделі Canvas є Олександр Остервальдер - швейцарський бізнес-теоретик та Ів Пін'є - бельгійський вчений і професор з інформаційних систем управління. Як і попередній моделі, всі складові зв'язані з каналами комунікації та відповідною організацією комунікаційних процесів. До компонентів бізнес-моделі Canvas відносять:

1. Сегменти споживачів . Сюди відносяться всі споживачі та організації, для яких створюється цінність, продукти та послуги. У цьому блоці необхідно навести характеристики, які можуть конкретизувати цільову аудиторію (стать, вік, освіта, рівень доходу тощо).

2. Ціннісна пропозиція. Цінність - це здатність підприємства вирішувати проблеми клієнтів за рахунок пропозиції від того чи іншого продукту (товару), а також за рахунок диференціації пропозиції за сегментами споживачів [8, с. 65]. Канва бізнес-моделі дозволяє розробляти персоніфіковані пропозиції товарів, робіт і послуг для певних груп споживачів, тобто для кожного сегмента можна створити або описати свою ціннісну пропозицію.

3. Канали - поєднують продукти та клієнта. Вони описують, яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його. У цьому блоці слід врахувати всі можливі способи контакту з клієнтами на всіх стадіях (від реклами до після продажного сервісу) та оцінити зручність цих каналів із позиції клієнта.

4. Відносини з клієнтами - описується тип або характер взаємовідносин, які підприємство встановлює зі своїми клієнтами, та як воно організовує та підтримує їх. Чи існує індивідуальний підхід, яким чином він реалізується, для якого сегмента споживачів, які витрати на нього? Тут можна встановити, що деяким клієнтам приділяється недостатньо уваги, а відносини з іншими - не настільки продуктивні, як могли б бути.

5. Потоки надходження доходів - ціннісні пропозиції та продукти підприємства забезпечують потік надходження доходів. Аналізуються всі статті доходів, із розбивкою на групи. Визначається, яка діяльність приносить більший дохід, а від якої краще відмовитися. Це допоможе визначитись, в якому напрямі слід продовжувати розвиток.

6. Ключові ресурси - описується, що необхідно підприємству для продовження його діяльності. Це можуть бути люди, фінанси, обладнання, дозвільні документи, тобто матеріально-технічна база та інші ресурси, які вже існують або мають бути створені для реалізації бізнес-моделі.

7. Ключові види діяльності - описують ті види робіт, які підприємство вмiє або повинно вмiти виконувати на високому рівні на всіх етапах своєї діяльності.

8. Ключові партнери - всі, з ким співпрацює підприємство й без кого воно не може функціонувати (постачальники, консультанти, маркетологи та інші). Скільки коштів йде на підтримання контактів, наскільки вони є стабільними? Чи можна замінити когось із партнерів? Чи можливо змінити форму взаєморозрахунків на більш вигідну для підприємства? Відповідь на ці питання дасть можливість зрозуміти, хто зможе допомогти у просуванні бізнес-моделі.

9. Структура витрат - коли є структура бізнес-моделі, підприємство може описати структуру витрат. Тут описується, на що витрачаються кошти, яким чином можна уникнути витрат, та які витрати неможливо зменшити. Виділяються найбільш великі статті витрат. Для деяких бізнес-моделей блок витрат має набагато більше значення, ніж для інших. Наприклад, так звані "лоукости", тобто авіаперевізники з низькими цінами, навмисно будують свої бізнес-моделі на основі низьких витрат [9].

Всі ці елементи визначають бізнес - модель, яку створює підприємство в даний момент. З іншого боку, правильне наповнення зазначених елементів можливе лише за наявності належним чином складеної внутрішньої та зовнішньої системи комунікування.

Внутрішнє та зовнішнє комунікування підприємства - це процес обміну інформацією між учасниками, які впливають один на одного. Дж. Лафта виділив ряд моментів, на які повинні бути насамперед спрямовані комунікації в організації:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням.

2. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією. 3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координація їх завдань і дій.

4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків [10].

Процес комунікування складається з таких елементів:

- відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал, засіб передачі інформації;
- одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

У процесі комунікацій основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів. Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. Кодування і вибір каналу. Для того щоб передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши при цьому слова, інтонацію і таке інше. Кодування перетворює ідею в повідомлення. Передача. На третьому етапі відправник використовує канал для передачі повідомлення одержувачу. Декодування. декодування - переклад символів відправника до думки одержувача. Зворотний зв'язок. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями. Перешкоди (Шум). Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, різні - від використання мови та відмінностей у сприйнятті, за яких може змінюватися сенс інформації в процесах кодування і декодування. Ці елементи визначають динамічний та трансакційний характер повідомлення.

Що стосується комунікування всередині підприємства, то зазвичай виділяють канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом. Відповідно зовнішні комунікації це система заходів, що спрямовані на поінформованість споживачів, торгових і збутових посередників, контактні аудиторії, а також широкий загал про продукцію та її товаровиробника (продавця), стимулювання (формування спонукальних мотивів) попиту на продукцію, для того, щоб просувати її на ринку. Це комунікування підприємства з іншими організаціями, наприклад фінансовими установами чи підприємствами, що співпрацюють, з окремими сегментами середовища, наприклад, з академічним середовищем тощо.

Слід підкреслити, що підприємства, що діють у сучасну епоху інформаційно-комунікаційних технологій змушені враховувати у своїй комунікаційній стратегії двосторонній потік інформації, в результаті чого як внутрішнє, так і зовнішнє комунікування, стає багатовекторним і складним процесом.

Варто також зазначити, що на кожне підприємство взаємо проникають два види комунікацій: структурована та неструктурована. Структурована комунікація полягає у записі, збереженні та документуванні потоку інформації, наприклад шляхом обміну листами, документи, відеоконференціями, зустрічами тощо. Неструктурована комунікація стосується неформальної мережі спілкування [11].

Необхідність врахувати потреби великої кількості одержувачів, а також адаптувати повідомлення до специфіки окремих груп одержувачів робить створення цілісної стратегії комунікації підприємства та її реалізацію надзвичайно складним завданням. Однак без урахування ефективного потоку інформації та пов'язаних з нею комунікаційних процесів створення сучасних бізнес-моделей було б взагалі неможливим.

Необхідність комплексного підходу до різних сфер, охоплених комунікаційною діяльністю, часто спричиняє люфти у системі комунікації підприємства. Недоліки зазвичай з'являються в повідомленнях, надісланих непослідовно в часі або якщо вони суперечливі. Аналіз комунікативних прогалин зазвичай проводиться на рівні відповідності внутрішньої та зовнішньої комунікації. Виникнення непослідовних процесів комунікування впливає на функціонування бізнес-моделей, їх ефективність. В даний час ця проблема значною мірою усувається за рахунок використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, які дозволяють обмінюватися знаннями та полегшують доступ до різних типів документів, що використовуються у бізнес-процесах.

Останнім часом можна спостерігати підвищений інтерес до використання інструментів, пов'язаних з новими технологіями, стосовно процесів комунікації, це [12]:

- вбудовані системи управління базами даних пам'яті;
- системи керування жестами;
- системи розпізнавання мовлення;
- системи контролю потоків діяльності;
- ; системи на основі RFID, NFC;
- хмарні технології;
- ідентифікаційні та сенсорні технології;
- пристрої автоматизації та роботизації, що підтримують конкретні процеси ділової співпраці;
- нові бізнес-моделі виробництва з використанням 3D-друку, мікро платежів та мобільних платежів,
- технології розповсюдження в Інтернеті, Web Semantic, Big Data тощо;
- нові підходи до передавання інформації, що стосуються комунікування, наприклад, електронний уряд, електронний офіс, електронний банк.

На вибір відповідних інструментів спілкування як всередині підприємства, так і з зовнішніми структурами впливають такі чинники: ринок, розмір підприємства, специфіка його діяльності,

наявні фінансові ресурси. Правильно підібрані засоби комунікації мають забезпечувати чіткість, ефективність та відповідність очікуванням, що виникають у результаті впровадження бізнес-моделі.

Як зазначалося раніше, процес комунікування - це специфічна система шаблонів для передачі та інтерпретації повідомлень між підрозділами підприємства та між цими підрозділами та їх зовнішнім середовищем. Варто підкреслити, що комунікація всередині та поза підприємством тісно пов'язана з основними функціями управління, на основі яких вона створюється бізнес - модель. Для того, щоб ця модель після впровадження функціонувала належним чином, вона повинна забезпечувати реалізацію процесу комунікації, тобто враховувати:

- необхідність комунікування під час прогнозування та розроблення стандартів, формування цілей діяльності підприємства, напрямів, методів та засобів їх реалізації;
- необхідність формування команди, яка зможе ефективно виконувати покладену на неї роботу за допомогою використання професійних навичок, пов'язаних із комунікуванням;
- необхідність мотивувати команду за комунікування, що спрямоване на позитивне ототожнення з підприємством або досягнення ефекту прихильності;
- необхідність контролювати команду з точки зору комунікування, що полягає у інформуванні працівників підприємства в зрозумілий для них спосіб про інструкції, стандарти та рекомендації [13].

Слід підкреслити, що в основі комунікаційного процесу лежить повідомлення (кодування інформації). При створенні бізнес - моделей варто визначити типи повідомлень, якими будуть обмінюватися відправник і одержувач, як внутрішній, так і зовнішній. Зазвичай виділяють такі типи повідомлень :

- публічні, надіслане багатьом особам безпосередньо та одночасно;
- офіційні (але не публічне), мета якого - інформувати одержувача про питання, пов'язані з бізнес –процесами;
- приватні, надіслані друзям у неформальних цілях (не пов'язані з робочими процесами).

Характер інформаційного потоку в організаційній структурі підприємства - це ще один важливий чинник, який слід враховувати в бізнес - моделях. Диференціація інформаційного потоку дозволяє визначити три рівні комунікування, тобто всередині організації (вертикальна, горизонтальна) та з бізнес - середовищем (мережева). Сучасні бізнес - моделі мають тенденцію до збільшення комунікацій як горизонтальних, так і мережевих.

Види комунікантів, як і характер інформаційних потоків впливають на ефективність каналів комунікації. Канали зв'язку мають бути належним чином адаптовані, насамперед, до потреб клієнтів. Уміння спілкуватися, наприклад, з продавцем за допомогою різних каналів зв'язку, надзвичайно важлива, оскільки значною мірою усуває комунікативні бар'єри. Ефективне внутрішнє комунікування, позитивно впливаючи на зовнішнє комунікування, є основою результативного управління будь - яким підприємством, а отже - основою створення раціональної бізнес - моделі.

Використання ІТ -засобів у віддаленому комунікуванні істотно впливає на форму та особливості бізнес - моделей. Організації з гібридною, віртуальною, івентною структурою є повсякденням сучасного бізнесу. В зв'язку з цим інструменти віддаленого комунікування стали визначальною детермінантою сучасних бізнес - моделей.

Сучасне підприємство повинно володіти інструментами та процедурами для перетворення свого потенціалу та ресурсів у вартості. Комунікаційний потенціал, озброєний професійністю управлінського персоналу, є такою силою, а тому повинен бути чітко ідентифікованим у бізнес-моделі підприємства.

## **Висновки**

Пошук та створення ефективної бізнес –моделі останнім часом стало однією з найбільш обговорюваних питань як у наукових так і підприємницьких організаціях. Саме ці тенденції викладено в міркуванні авторів, представлені в цій статті. Метою авторів було вказати на



важливість комунікаційних процесів та їх організацію як своєрідного сполучного елемента для всіх детермінант створення бізнес - моделей. Динаміка зовнішнього середовища, спричинена розвитком комунікаційних технологій, також має великий вплив на створення бізнес - моделей. Зміна способу комунікування, взаємопроникнення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів є передумовою для вмілого використання комунікаційної інфраструктури при визначення та розвитку сучасних бізнес –моделей на підприємстві.

#### **Список використаних джерел**

1. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2016, № 1. С. 128-136.
2. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79.
3. Виктор Юрченко та Мария Каменцева. Комунікаційна політика підприємств туристичного бізнесу. Наука онлайн. Міжнародний електронний науковий журнал - 2019. - №12. <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/12/komunikatsijna-politika-pidpriemstv-turistichnogo-biznesu/Szymańska>.
4. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 38—41.
5. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. С. 231-233.
6. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah.– New York : McGraw-Hill, 2004. 415 p.
7. Laudon K.C., Traver C.G., 2012, E-commerce 2012. Business. Technology. Society, Pearson Education Limited, United States of America. 2012.
8. Osterwalder A., Pigneur. Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
9. Куцик П.О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності. Вісник Львівської комерційної академії. Зб. наук. праць. Сер. економічна. Вип. 49. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. С. 8-20.
10. Лафта Дж. К. Менеджмент. учебн. пособ. Москва. ТК Велби, 2005. 592.с.
11. Grabosz J. Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego, [w:] B.A. Basińska, I. Garnik (red.), Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk. 2014.
12. Кібербезпека та інформаційні технології. Монографія. Харків. ТОВ ДІСА ПЛЮС. 2020. 380 с.
13. Ober J., 2013, Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 65, nr 1897. 2013.