

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259> JEL classification: M1
UDC: 658.3

Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та управління персоналом,
Західноукраїнський національний університет, Україна
E-mail: grymon@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-6694-1960
ResearcherID: K-5438-2017

Дмитро ШУШПАНОВ

доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, Україна
E-mail: shdg2011@gail.com
ORCID ID: 0000-0001-5220-3449
ResearcherID: AАН-5976-2021

ХОЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЄЮ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасному світі бізнес-комунікації є важливим елементом функціонування підприємств та організацій. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікацією пропонує новий погляд на цей аспект корпоративного управління, підкреслюючи інтеграцію всіх елементів та процесів комунікації навколо бізнес-стратегії для її ефективного реалізації. Цей підхід дозволяє побудувати комплексну систему, яка включає не лише структурні процеси, а й людські ресурси, що дозволяє здійснювати стратегічне та оперативне управління комунікаційною діяльністю підприємства.

Мета. Метою статті є обґрунтування холістичного підходу до управління бізнес-комунікаціями на основі використання принципів системного підходу, структуризації та сучасних тенденцій розвитку підприємств. Цей підхід покликаний створити комунікаційно орієнтовані організації, які здатні ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Метод (методологія). Для досягнення поставленої мети використовуються методи системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик бізнес-комунікацій. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць, що стосуються як теоретичних аспектів комунікацій, так і практичних підходів до їх впровадження в бізнес-процеси.

Результати. Результати дослідження підтверджують, що комунікація відіграє стратегічну роль у сучасних підприємствах, зв'язуючи та згуртовуючи всі функціональні сфери організації. Комунікаційна система порівнюється з кровоносною системою живого організму, що підкреслює її важливість для функціонування підприємства. Виявлено, що ефективне управління бізнес-комунікаціями сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Холістичний підхід дозволяє комплексно інтегрувати всі форми комунікації, забезпечуючи їх узгодженість з загальною бізнес-стратегією та ринковими цілями.

© Григорій Монастирський, Дмитро Шушпанов, 2024

Отримано: 30.04.2024 р.

Рекомендовано до друку: 11.05.2024 р.

Опубліковано: 29.05.2024 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Монастирський Г., Шушпанов Д. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікацією. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 259-271. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>

В статті також розглянуто різні аспекти корпоративної комунікації, включаючи організаційні та індивідуальні комунікаційні навички, необхідні менеджерам та працівникам. Показано, що впровадження інтегрованої бізнес-комунікації сприяє покращенню взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, підвищує репутацію компанії та створює умови для її сталого розвитку.

Висновки. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікаціями є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Використання системного підходу та інтеграція сучасних комунікаційних технологій дозволяє створити комунікаційно орієнтовані організації, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати бізнес-стратегії. Результати дослідження можуть бути корисними для науковців, практиків та менеджерів, які займаються розробкою та впровадженням комунікаційних стратегій на підприємствах.

Ключові слова: управління організацією; бізнес-комунікація; управління бізнес-комунікацією; холістичний підхід; ресурси організації; внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; структура підприємства.

Вступ

У наш час відбуваються постійні динамічні зміни в процесі управління організацією. З одного боку, вони зумовлені економічними та політичними реаліями XXI століття, з іншого боку, ці зміни можуть певною мірою формувати процеси, що відбуваються за межами організації. Особливо глибокі якісні трансформації спостерігаються у сфері маркетингу. Зміна парадигми маркетингу відбувається у напрямі комунікації в найширшому розумінні. «Маркетинг – це комунікація» – стверджують Шульц, Танненбаум і Лаутерборн [22, с. 249]. Інші функції підприємства також зазнають подібної трансформації. Стверджується навіть, що менеджмент в цілому – це комунікація. Навіть якщо хтось і не погоджується з такою сміливою тезою, то, безумовно, як стверджують Дж. Квелч, Р. Д. Долан і Т. Д. Коснік, «комунікаційна політика насправді є критично важливим компонентом усіх маркетингових програм» [21, с. 65], оскільки навіть найкращий товар не буде проданий, якщо потенційний покупець не знатиме про його існування. На думку авторів дослідження, комунікація сьогодні є найважливішою складовою менеджменту. Це точно не допоміжний вид діяльності чи процес, а максимально фундаментальний. Комунікація також не є самоціллю. Це стратегія досягнення цілей. Звичайно, це не панацея від усіх бід, але це точно частина будь-якого вдосконалення.

Питання бізнес-комунікацій є досить широко дослідженим в науковій літературі, зокрема в працях таких вчених, як Замроз М. В.,

Даниленко Ю. М. [2], Блайт Й. [5], Колліс Д. Д., Монтгомері К. А. [6], Гудман М. Б. [7], Дойл П. [8], Фіске Й. [9], Гобан-Клас Т. [10], Гурський А. [11], Камінський Л. [12], Б. Шимонюк [13], Ковальська М. [14], Козьмінський А., Ємельняк Д. [15], Міхен П., Рігбі Д., Роджерс П. [16], Морган Г. [17], О'Ріордан Ч. [18], Портер М. [19], Прахалад К. К., Хамел Г. [20], Квелч Д. А., Долан Р. Д., Коснік Т. Д. [21], Шульц Д. Е., Танненбаум С. І., Лаутерборн Р. Ф. [22], однак практично відсутній комплексний системний підхід до розгляду бізнес-комунікацій як ресурсу розвитку організації.

Мета статті

Метою статті є обґрунтування холістичного підходу до управління бізнес-комунікаціями на основі використання принципів системного підходу, структуризації та використання сучасних тенденцій розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Комунікаційну систему можна порівняти з кровоносною системою живого організму, яким, згідно з однією організаційною метафорою, є підприємство [17]. Це тому, що комунікація є складовою всіх процесів на підприємстві та постачальником елементів, необхідних для його функціонування. Комунікація пов'язує і згуртовує організацію. Це місце, де можна знайти спільний знаменник усіх функціональних сфер підприємства. Вона не тільки присутня, але й необхідна на кожному етапі створення цінності. Таким чином, можна стверджувати, що комунікація, яка розуміється цілісно, як повна інтегрована система, має стратегічну функцію в сучасних підприємствах.

Управління бізнес-комунікаціями поділяється на дві основні категорії: стратегічні та оперативні комунікації (рис. 1). Стратегічні комунікації фокусуються на довгостроковому плануванні і формуванні стратегій, тоді як оперативні комунікації орієнтовані на щоденні комунікаційні процеси. Кожна з цих категорій розділяється на внутрішні та зовнішні

комунікації, що забезпечують взаємодію як всередині організації (між працівниками та відділами), так і з зовнішніми зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, медіа). Ця структура допомагає ефективно управляти різними аспектами комунікації в бізнесі, забезпечуючи як стратегічний, так і оперативний підхід.

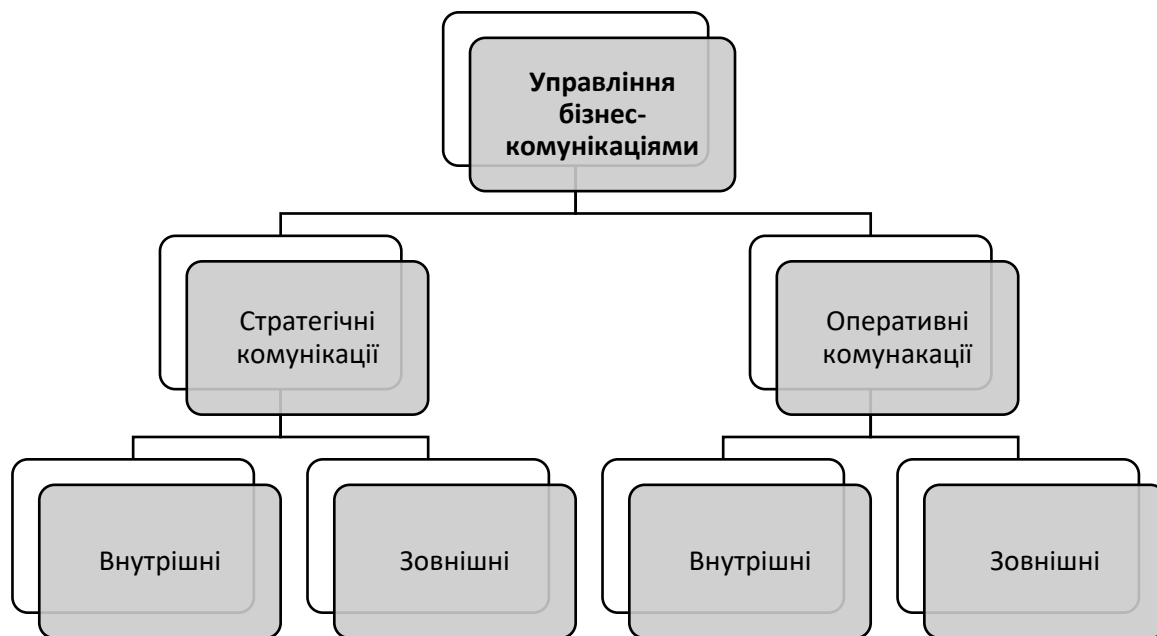


Рис. 1. Процеси та елементи управління бізнес-комунікаціями

Джерело: авторська розробка.

Посилаючись на так звану ресурсну школу в дослідженнях організаційних стратегій, започатковану К. К. Прахаладом та Дж. Хамел, відповідь на фундаментальне питання науки управління – що є джерелом стійкої конкурентної переваги – слід шукати в конфігурації унікальних і стратегічно важливих ресурсів і навичок організації. Слід зробити акцент на слові «конфігурація», яке передбачає, що мова йде щонайменше про декілька агрегованих компонентів. Вищезгадані творці ресурсної школи використовують у цьому контексті поняття «портфель компетенцій» (portfolio of competencies) організації [20, С. 81], яке стає більш важливим, ніж її «портфель бізнесів». Портфель компетенцій може складатися з різноманітних ресурсів. Їх можна згрупувати в три категорії: матеріальні активи, нематеріальні активи та організаційні можливості [6]. Перші, згідно з термінологією

М. Портера [19], можуть становити щонайбільше незначну, непостійну перевагу, оскільки ці компетенції можуть бути відносно легко і швидко розвинуті конкурентами. З іншого боку, певні компетенції нематеріального характеру та управлінські чи організаційні здібності можуть бути джерелом постійної переваги – в термінах Портера.

Теорія ресурсів також надає рекомендації щодо того, як визначити стратегічні та унікальні ресурси. Наприклад, можна застосувати модель VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, well Organized), яка вказує на критерії, яким має відповідати ресурс, щоб бути віднесеним до стратегічних: він має бути цінним, рідкісним, його важко імітувати або замінити, він має бути ефективно організованим (використовуваним) [18]. Найважливішим, вирішальним критерієм є складність або неможливість імітації, оскільки саме в цьому полягає унікальність ресурсу.

Розглядаючи різні ресурси організації, людські ресурси можна розглядати як такі, що найважче піддаються копіюванню. Однак це питання потребує глибшого аналізу, щоб відповісти на питання, якою мірою саме люди, конкретні особи, а якою мірою спосіб управління ними, синергія їхньої взаємодії, їхня вбудованість у певну організаційну культуру та їхня участь у конкретних процесах чи системах визначають цю унікальність доданої вартості, яку вони створюють. Представлене нами дослідження не ставить за мету вирішити це питання. Натомість висловлюється думка, що саме нематеріальні, так звані м'які ресурси, можуть бути віднесені до стратегічних ресурсів і мають найвищий ступінь унікальності (під якою розуміється складність їх відтворення конкурентами). Зокрема, це: стратегія, структура, організаційні процеси, організаційна культура, нематеріальні фактори мотивації, відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем, імідж і репутація організації, бренд, інформація і знання та управління ними, і, звичайно, люди, особливо менеджери [15, с. 166-170]. На думку представників ресурсної школи, вищезгадані фактори відіграють дуже важливу роль у процесі створення цінності і, що важливо для розглядуваного питання, всі вони відносяться до сфери комунікації.

Наведена вище аргументація доводить, що бізнес-комунікація не тільки допомагає просувати та поширювати сильні сторони організації, але й сприяє їх створенню, оскільки є важливим елементом багатьох джерел конкурентних переваг. На думку М. Б. Гудмана, корпоративна комунікація є стратегічним інструментом для отримання такої переваги. Це пов'язано з тим, що комунікація виконує роль клею в ланцюжку створення цінності і присутня в кожній ланці цього ланцюжка.

Можна сформулювати тезу, що система інтегрованих корпоративних комунікацій може сама по собі бути джерелом конкурентної переваги для організації (рис. 2). Схема демонструє, як комунікаційна система підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності через інтеграцію процесів та узгодженість із бізнес-стратегією. Вона показує, що ефективні бізнес-комунікації забезпечують стратегічні переваги та

досягнення оперативних цілей, що в підсумку підвищує конкурентоздатність підприємства.

Підприємства, маючи схожі продукти, процеси, технології, доступ до джерел постачання та фінансування, доступ до людських ресурсів на ринку праці, можуть створити та інтегрувати специфічний стиль, манеру або, ширше, всю систему комунікацій, на якій, як на унікальній компетенції, базуватиметься їхня стратегія диференціації. Часткове підтвердження цієї тези можна знайти в дискусії навколо так званого технологічного детермінізму, в якій було доведено, що однакові технології дають різні результати при різній організаційній культурі. Організаційна культура втілюється і культивується через комунікацію (від передачі корпоративних цінностей до стилю міжособистісного спілкування членів організації), а отже, підпадає під управління системою бізнес-комунікації. Крім того, про можливість перетворення системи комунікацій на джерело конкурентних переваг свідчить також існування кореляції між ефективними корпоративними комунікаціями та фінансовими показниками підприємства і плинністю кадрів. Про це свідчать результати досліджень, які періодично проводить глобальна консалтингова компанія Watson Wyatt Communication ROI Study™. Можна зробити висновок, що комунікація визначає оптимальне використання двох найважливіших ресурсів організації: людського та фінансового.

Комунікація – це потоки повідомлень, що течуть у різних напрямках, від і до різних людей і місць, взаємопроникаючи і трансформуючись (як за змістом, так і за формою). У такому розумінні комунікація – це процес передачі інформації. Однак комунікація – це також акт розуміння, взаємодія між відправником і одержувачем та обмін смислами. За лаконічним визначенням Й. Фіске, комунікація – це просто «соціальна взаємодія за допомогою повідомлень» [9, с. 2]. Відносно ємне та універсальне визначення комунікації запропоноване А. Гурським і прийняте як достатнє для цілей цього дослідження: «Комунікація - це процес спілкування, метою якого є обмін думками, знаннями, інформацією та ідеями. Це передача та обмін інформацією, необхідною для функціонування кожної

людини, групи, спільноти чи організації, це умова співпраці кожного колективу, де всі рішення залежать від правильної комунікації, і не тільки в технічному сенсі, але, перш за все, в

змістовному, що забезпечує реалізацію конкретних цілей» [11].



Рис. 2. Взаємодія бізнес-комунікацій та конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка.

Оглядаючи значний доробок дослідників комунікацій, можна виділити наступні проривні моменти в побудові послідовних моделей, які формували маркетингові рішення (особливо щодо просування товарів і послуг): введення поняття комунікаційного шуму (модель Шеннона), ідентифікація бар'єрів у комунікаційному процесі у вигляді так званих інформаційних селекторів і регуляторів (модель Левіна), розширення процесу за рахунок включення лідерів думок (модель Каца і Лазарсфельда), запровадження поняття спільноти досвіду (модель Шрамма) або додавання елемента навчання (модель Моулза) [10]. Ідентифікація вищезазначених елементів у комунікаційних моделях розвинула спосіб мислення про комунікаційні процеси з точки зору їх ефективності та результативності, що зараз є сферою комунікаційного менеджменту в організаціях.

Зазначається, що еволюція маркетингових концепцій йшла пліч-о-пліч з еволюцією теорії комунікацій. Крім того, розвиток нових технологій мав і продовжує мати значний вплив на обидві сфери. Серед іншого, саме завдяки цьому зв'язку організації змогли вдосконалити свою комунікаційну компетентність, яка є важливою складовою вищезгаданого портфеля компетенцій. Теорії поведінки споживачів та досягнення сучасної соціальної психології також відіграли певну роль у формуванні корпоративної комунікативної компетентності, розумінні її ролі в управлінні та впливу на реалізацію бізнес-стратегій.

Обмежуючи свої міркування діловою комунікацією, Л. Камінський розрізняє два види комунікації: маркетингову комунікацію, яку він ототожнює з рекламою, та корпоративну комунікацію, яка, на його думку, перетинається з діяльністю PR. Він наголошує на необхідності координації цих двох видів, але закликає до

їхнього функціонального розмежування. Шляхом до цього, на думку цього автора, є запровадження інтегрованої моделі маркетингових комунікацій [12, с. 9-10]. Важко погодитися із запропонованим Л. Камінським поділом та збідненням сфери та інструментарію комунікації. Більше того, цитований автор також досить непослідовно вводить ще один поділ комунікації – на внутрішню і зовнішню, і зазначає, що «розмежування на внутрішню і зовнішню комунікацію скоро зникне, і ми будемо говорити просто про корпоративну комунікацію» [12, с. 105].

Якщо звернутися до інших досліджень у літературі на цю тему, то найчастіше зустрічається термін «маркетингова комунікація», що означає процес, за допомогою якого підприємство спілкується з ринком. Наприклад, Б. Шимонюк визначає маркетингову комунікацію як «форму соціальної комунікації, яка служить для задоволення потреб через широко зрозумілу ринкову пропозицію» [13]. Це «вплив на всіх учасників ринку, включаючи, зокрема, наявних і потенційних покупців пропозиції, що просувається» [13]. Це визначення, яке в інших аспектах є правильним, потребує суттєвих коментарів. Якщо виокремлювати маркетингову комунікацію, то слід зазначити, що її обсяг не вичерпує всіх видів, способів та актів комунікації, що здійснюються організацією. Тому автори дослідження пропонують розрізняти зовнішню комунікацію (із зовнішнім середовищем організації), яка є ширшим поняттям, ніж маркетингова комунікація, оскільки її сфера охоплення виходить за межі ринку та його учасників, та внутрішню комунікацію, що відбувається всередині структур підприємства. Водночас наголошується на необхідності інтеграції двох згаданих сфер і рекомендується використовувати наведений вище поділ лише з метою систематизації.

Схожу точку зору з цього питання висловлює М. Б. Гудман, який використовує термін «корпоративні комунікації» для опису «широкого спектру управлінських функцій, пов'язаних із внутрішньою та зовнішньою комунікацією організації» [7], вказуючи, що маркетингові комунікації є однією з її

складових. Комплексний підхід до комунікації також представлений М. Ковальською. Використовуючи термін інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), вона визначає їх як «спланований, послідовний, заснований на зворотному зв'язку та адаптивний процес управління всіма формами комунікацій організації всередині та з її оточенням з метою досягнення прийнятих стратегічних ринкових цілей, підпорядкований стратегії позиціонування» [14, с. 68]. Цитована авторка додає, що ІМК, окрім складу маркетингових комунікацій (так званих 4C), складається з людей і процесів [14, с. 245], і саме ці елементи становлять інноваційність обговорюваної концепції.

Автори дослідження повністю погоджуються з визначенням наведеної вище дефініції, але висловлюють думку, що вона є неадекватною. Епітет «маркетинг» має надто чіткі конотації ринку і через свою вузькість не підходить для визначення всієї комунікаційної діяльності, яку здійснюють сучасні підприємства. Тому автори пропонують використовувати термін «інтегрована бізнес-комунікація» або, як варіант, «організаційна комунікація», щоб підкреслити, що вона також має місце в неприбуткових організаціях та установах.

Варто зазначити, що виділяють два основні аспекти корпоративної комунікації: організаційний та особистий, який стосується індивідуальних комунікаційних навичок, необхідних менеджерам та працівникам. Це дослідження фокусується виключно на організаційному аспекті. Також зазначимо, що, використовуючи термін «бізнес-комунікація», автори мають на увазі систему інтегрованих корпоративних комунікацій.

Інтегрувати різні напрями та види діяльності підприємства навколо комунікації відносно легко, оскільки вона є їхньою повсюдною та необхідною складовою. Такої можливості не мають, наприклад, маркетинг чи відділ кадрів (human resources – HR), хоча саме в цих сферах організаційної структури найчастіше розміщуються відповідальні за комунікації. Існують також спроби інтегрувати діяльність, засновану на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), навколо створення споживчої цінності. Однак слід

пам'ятати, що комунікація також є основою концепції CRM. Тому пропонується розглядати комунікацію як загальний інтегратор усіх видів діяльності, що здійснюються підприємством, як зовні, так і всередині. Для того, щоб це стало можливим, на думку авторів дослідження, має бути побудована цілісна корпоративна комунікаційна система, керована як на стратегічному, так і на операційному рівні, а спосіб такого управління має бути проявом цілісного погляду на комунікаційний процес в цілому.

Нижче наведено загальну схему інтегрованої системи корпоративних комунікацій з урахуванням її підсистем, каналів, інструментів, структури (організаційних рішень), процесів, технічної, ІКТ та фізичної інфраструктури, людей (як всередині організації, так і з оточення підприємства) та фінансових ресурсів (бюджету). Важливо підкреслити, що управління системою бізнес-комунікацій неодмінно має відбуватися відповідно до прийнятої функціональної стратегії, яка є результатом процесу стратегічного планування комунікаційної діяльності підприємства на основі поставлених цілей: загальних бізнес-цілей та стратегічних цілей для комунікаційної сфери.

У системі управління бізнес-комунікаціями можна виділити дві основні підсистеми: підсистему зовнішніх комунікацій із зовнішнім середовищем підприємства та підсистему внутрішніх комунікацій. До першої належать: маркетингові комунікації, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CEM), управління іміджем та репутацією, управління брендом, включаючи його позиціонування, політика соціальної відповідальності, управління інформацією, включаючи систему отримання, збору та обробки бізнес-інформації та контактів, управління знаннями; останні два елементи одночасно належать до підсистеми внутрішніх комунікацій.

У свою чергу, підсистема внутрішніх комунікацій включає: систему документообігу, організаційну культуру, комунікацію в процесі управління змінами, управління конфліктами та комунікаційні навички людей, які працюють в організації. Вона також тісно пов'язана з

кадровою політикою підприємства, особливо з мотивацією, підбором, оцінкою та розвитком людських ресурсів.

Канали комунікації відповідають людській здатності пізнавати через органи чуття: зір, слух, мову і, рідше у випадку бізнес-комунікації, смак і дотик. У ситуації опосередкованої комунікації, коли учасники комунікації не перебувають в одному місці в один і той же час, канали використовуються для опосередкування повідомлення: записи інформації на друкованих, аналогових або цифрових носіях, відправлені поштою, кур'єром або електронною поштою, засоби дистанційного зв'язку і засоби масової інформації, тобто преса, радіо, телебачення та Інтернет. Можливе – особливо в бізнес-комунікації – і в літературі рекомендується використання декількох каналів одночасно, що значно підвищує ефективність повідомлення, як з точки зору досягнення одержувача, так і з точки зору його розуміння.

Нижче представлений відкритий каталог інструментів корпоративної комунікації. Термін «відкритий» підкреслено, оскільки інструментарій постійно розширюється завдяки динамічному розвитку форм і методів комунікації, найчастіше на основі нових маркетингових і HR-концепцій, що з'являються. Запропонований поділ (групування) інструментів розглядається як умовний і один з можливих, оскільки багато комунікаційних інструментів функціонують на межі вищезгаданих груп або є достатньо гнучкими чи універсальними для використання в різних комунікаційних ситуаціях. Важливу роль відіграють також наміри користувача інструменту та мета, з якою він використовується.

Інструментами бізнес-комунікації є:

- реклама: товарна та іміджева реклама, преса, радіо, телебачення, інтернет, зовнішня реклама (outdoor), кіно, спонсорські статті (advertorial), платні ролики на телебаченні (informercial), ambient media (нестандартні рекламні носії), продакт-плейсмент;
- прямі (особисті) продажі: презентація пропозиції, торгові бесіди та переговори, відрядження, демонстрація продукції, зразки, телемаркетинг, стандарти

обслуговування клієнтів, техніка «up-sell» та «down-sell», робота зі скаргами та гарантійними зобов'язаннями;

- стимулювання збуту: цінові акції, спеціальні пропозиції, знижки, комбіновані продажі, перехресні продажі, фірмові гаджети та рекламні подарунки, безкоштовні подарунки, бонуси, зразки продукції (семплінг), купони (ваучери), програми лояльності, конкурси та лотереї, оплата в розстрочку, відстрочка платежу;
- прямий маркетинг: бази даних, поштова розсилка, електронна розсилка, телемаркетинг, телешопінг, продаж за каталогами, інтернет-магазини, колл-центри, використання мобільної телефонії (SMS та MMS), вірусний маркетинг, шепіт-маркетинг, штормові кампанії;
- мерчандайзинг та упаковка продукції;
- візуальна ідентифікація: логотипи та фірмові знаки, корпоративні кольори, корпоративна поліграфія, періодична поліграфія, макети рекламних та інформаційних матеріалів, корпоративний одяг та дрес-код, вивіски на транспорті, зовнішні вивіски, інтер'єрні вивіски, дисплеї;
- публікації: каталоги, папки, листівки, плакати, звіти, альбоми, неперіодичні публікації, мультимедійні презентації підприємства, корпоративні фільми;
- торгово-виставкові заходи: виставки, ярмарки, ярмарки вакансій, інтернет-ярмарки;
- організація або участь у конференціях, семінарах, тренінгах;
- веб-сайт, сервіси, портали, позиціонування в пошукових системах; інтранет та екстранет;
- спонсорство: спортивне, культурне, медійне, naming rights;
- зв'язки з громадськістю (public relations): контакти зі ЗМІ (media relations) – прес-конференції, прес-рум на сайті, прес-секретар, заходи для представників ЗМІ, заяви експертів; маркетингові заходи; інтеграційні та спеціальні заходи; зв'язки з установами; комунікація діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності – на користь місцевої громади, на користь навколишнього середовища, на користь

людських ресурсів; зв'язки з інвесторами; кризовий PR; електронні бюлетені; соціальні медіа (Web 2.0) – соціальні мережі, блоги, чати, дискусійні форуми, Twitter, подкасти; екскурсії по підприємству («Дні відкритих дверей»), участь у рейтингах, епізодичне листування (привітання, запрошення, вітальні листи);

- лобіювання: непряме, пряме, наступальне, оборонне, grass roots lobbying;
- зустрічі: циклічні та спеціальні, відомчі, міжвідомчі, управлінські, інформаційні, інтеграційні, навчальні, наради, дискусії, презентації, лекції, мозкові штурми, виступи, переговори;
- документи: процедури, інструкції, політики, плани, програми, звіти, доповіді, звіти, накази, розпорядження, положення, статuti, контракти, листи, комерційні пропозиції, бланки, циркуляри;
- публікації підприємства: журнали, бюлетені, вісники, бюлетені, інформаційні бюлетені та електронні інформаційні бюлетені;
- дошки оголошень, радіо, корпоративне телебачення;
- скриньки для ідей, побажань, скарг;
- архіви, бібліотеки, бази даних;
- конкурси та нагороди для працівників;
- збір інформації: маркетингові, соціальні дослідження, дослідження співробітників; бізнес-розвідка; ділові контакти, аналіз інформації зі ЗМІ, веб-сайтів, науково-дослідних установ, торговельних палат, інших професійних організацій.

Організаційне рішення визначає правильну інтеграцію комунікаційної діяльності і тому є важливою частиною системи. Структура значною мірою визначає управління. Хоча вибір типу і форми структури корпоративної комунікаційної служби повинен здійснюватися на основі як її функціональності, так і найкращого узгодження з поточною структурою всієї організації, ми вважаємо, що, по-перше, вся корпоративна комунікаційна система повинна координуватися і контролюватися однією особою, і, по-друге, що це повинна бути особа, яка представляє найвищий рівень управління підприємством (наприклад, директор), підзвітна безпосередньо раді директорів.

Говорячи про структуру, важливо також вийти за межі організації та підкреслити роль мережевих структур, що діють у її середовищі. Ці структури створюються групами зацікавлених сторін підприємства і варіюються від інституцій до спільнот, створених у кіберпросторі. Система управління бізнес-комунікаціями повинна враховувати існування мережевих структур та їхні комунікаційні потреби. Це становить серйозний виклик для сучасних підприємств, особливо щодо високодинамічних віртуальних структур, які функціонують на основі мобільних технологій.

Комунікація є складовою всіх процесів, які відбуваються в підприємстві і складають ланцюжок створення цінності, особливо комерційних, маркетингових, кадрових та організаційних процесів. З огляду на це, надзвичайно важливим стає ефективне управління комунікацією на горизонтальному рівні, відповідно до перебігу процесів, про які йдеться.

Визначаючи процеси, що вже відбуваються у сфері власне управління корпоративними комунікаціями, надзвичайно важливими слід вважати наступні: планування (постановка цілей, побудова стратегій та створення комунікаційних планів) та контроль (аналіз та оцінка результативності та економічної ефективності комунікаційної діяльності), з особливим акцентом на контролі за допомогою зворотного зв'язку.

Для ефективного управління корпоративною комунікацією, повного використання наявного спектру її інструментів, а також реальної інтеграції процесів та видів діяльності необхідно створити відповідну технічну, ІКТ та фізичну інфраструктуру з подальшою їх постійною модернізацією та оновленням. Це включає впровадження ІТ-інструментів (програмного забезпечення), таких як ERP-системи, CRM, електронний документообіг, інтранет-платформи та інші додатки, призначені для конкретних процесів або функцій; а також апаратне забезпечення, що дозволяє використовувати ці інструменти. Сюди входить забезпечення сучасним офісним обладнанням, у тому числі мобільним. Елементи інфраструктури, що підтримують комунікацію, також включають транспортні засоби, будівлі та приміщення.

Як і у всіх інших системах, люди є фундаментальним ресурсом корпоративної комунікаційної системи. Однак до людських ресурсів організації також слід віднести всіх інших адресатів комунікаційної діяльності підприємства (можна припустити, що ця група збігається зі стейкхолдерами організації). Людей у системі управління бізнес-комунікаціями можна поділити на відправників та отримувачів повідомлень, і цей поділ є дуже динамічним з точки зору ролі, яку вони відіграють у конкретній комунікаційній ситуації.

У зв'язку з надзвичайно великою групою потенційних адресатів виникає необхідність їх сегментації. На основі результатів сегментації створюються критерії для вибору каналів, інструментів, відправників та контексту окремих комунікаційних активностей підприємства. Прикладами сегментів адресатів корпоративних комунікацій є клієнти (поточні – ключові, потенційні та втрачені клієнти), особи, які приймають рішення про закупівлю (клієнтські консультанти), конкуренти, бізнес-партнери (постачальники, посередники, інші учасники ланцюга постачання, союзники, консультанти, рекламні агентства), співробітники, колеги та зовнішні консультанти, профспілки, сім'ї співробітників, місцева громада, кандидати на роботу, акціонери, інвестори (існуючі та потенційні), адміністративні органи (державні органи влади, органи місцевого самоврядування), регуляторні установи, фінансові установи, економічні організації (палати, асоціації, органи економічного самоврядування), наукові та освітні установи, культурні та релігійні установи, ЗМІ, лідери громадської думки. Завдання управління бізнес-комунікаціями полягає в тому, щоб запропонувати різним сегментам повідомлення, які за змістом, формою та частотою відповідають їхнім комунікаційним потребам і які, з точки зору всієї корпоративної комунікаційної системи, є узгодженими та взаємопідсилюючими, створюючи синергію на семантичному, економічному та організаційному рівнях. Можна стверджувати, що інтеграція комунікаційної діяльності передбачає певну надлишковість змісту повідомлень, яка в цьому випадку є вигідною, але не в результаті простого дублювання або

множення, а завдяки різним формам, що позиціонуються в різних контекстах.

Завершує характеристику системи управління бізнес-комунікаціями бюджет, тобто заплановані фінансові витрати на досягнення комунікаційних цілей відповідно до прийнятої стратегії. Бюджет створюється на етапі планування комунікаційної діяльності. Планування витрат і доходів системи управління бізнес-комунікаціями виконує важливу функцію в процесі її інтеграції. Це пов'язано з тим, що він дозволяє оптимізувати витрати, максимізуючи очікувані економічні результати. Однак, перш за все, бюджет слугує відправною точкою для подальших контрольних заходів, спрямованих на оцінку досягнення вимірних цілей, поставлених перед корпоративними комунікаціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Холістичний підхід до управління бізнес-комунікаціями пропонує новий погляд не лише на цю сферу корпоративного функціонування, але й на організаційний менеджмент в цілому. Цей підхід ґрунтується на інтеграції всіх елементів та актів комунікації навколо бізнес-стратегії з метою її ефективної та результативної реалізації. Передумовою впровадження інтегрованих корпоративних комунікацій є побудова комплексної системи, що включає також процеси, структури та людські ресурси, яка дозволить здійснювати як стратегічне, так і оперативне управління цією сферою. Таким чином, виклик для сучасних підприємців полягає у створенні комунікаційно орієнтованих організацій, що є наступним кроком в еволюції науки і практики менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-форум «Інновації в комунікаціях». Підсумки-2020 та тренди-2021 URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/biznes-forum-innovatsii-v-komunikatsiiah-pidsumky-2020-ta-trendy-2021/>.
2. Замроз М. В., Даниленко Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270>.
3. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendy-2020-vizualizatsiia-dydzhytalizatsiia-kreatyv/>.
4. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. Розповідає Оксана Тодорова. URL: <https://eventukraine.com/success/oksanatodorova-korporativni-komunikacii-v-dii/>.
5. Blythe J. *Komunikacja marketingowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
6. Collis D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, July-August 2008.
7. Corporate Communication. Theory and Practice, red. M.B. Goodman. Albany: State University of New York Press, 1994.
8. Doyle P. *Marketing wartości*. Warszawa, Felberg SJA, 2003.
9. Fiske J. *Introduction to Communication Studies*. Wyd. 2. London: Routledge, 1990.
10. Goban-Klas T. *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
11. Górski A. *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*. Holding edukacyjny. Poznań: Paweł Pietrzyk Sp. z o.o., 2006.
12. Kamiński L. *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta, 2007.
13. *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006.

14. Kowalska M. Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2007.
15. Koźmiński A.K., Jemielniak D. Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, 2008.
16. Meehan P., Rigby D., Rogers P. Creating and Sustaining a Winning Culture, *Harvard Management Update*. January 2008.
17. Morgan G. Obrazy organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.
18. O’Riordan Ch. Using the VRIO Framework in practising firms taking the resource-based view (RBV). *Accountancy Ireland*. № 3. Vol. 38. June 2006.
19. Porter M. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1994.
20. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June 1990.
21. Quelch J. A., Dolan R. J., Kosnik T. J. Marketing Management. Text and Cases. Boston-Sydney: Irwin, Burr Ridge, 1993.
22. Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F. The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication, NTC Business Books, Lincolnwood 1994.

REFERENCES

1. Business forum "Innovations in communications". Results-2020 and trends-2021. Retrieved from <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/biznes-forum-innovatsii-v-komunikatsiikh-pidsumky-2020-ta-trendy-2021>.
2. Zamroz, M. V., & Danylenko, Yu. M. (2020). The bank's external business communications as a tool for maintaining reputation in times of crisis. *Effective Economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270>
3. Communication trends-2020: visualization, digitization, creativity. Retrieved from <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendy-2020-vizualizatsiia-dydzhytalizatsiia-kreatyv/>
4. Trends in corporate communications 2020. Narrated by Oksana Todorova. Retrieved from <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii>.
5. Blythe, J. (2002). *Komunikacja marketingowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, July-August.
7. Goodman, M. B. (Ed.). (1994). *Corporate Communication: Theory and Practice*. Albany: State University of New York Press.
8. Doyle, P. (2003). *Marketing values*. Warszawa: Felberg SJA.
9. Fiske, J. (1990). *Introduction to Communication Studies* (2nd ed.). London: Routledge.
10. Goban-Klas, T. (1999). *Media i komunikanowanie masowe. Theory and analysis of press, radio, television and internet*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Górski, A. (2006). *Podstawy i techniki komunikowania socjalego*. Holding edukacyjny. Poznań: Paweł Pietrzyk Sp. z o. o.
12. Kamiński, L. (2007). *Komunikacja korporacyjna a biznes. Practical guide*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.

13. Szymoniuk, B. (Ed.). (2006). *Komunikacja marketingowa. Instruments and methods*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
14. Kowalska, M. (2007). *Zyskać przewagę. Integrated communication in modern marketing. Between theory and practice*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
15. Koźmiński, A. K., & Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw. Academic textbook*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
16. Meehan, P., Rigby, D., & Rogers, P. (2008). Creating and sustaining a winning culture. *Harvard Management Update*, January.
17. Morgan, G. (1997). *Organizational images*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. O'Riordan, C. (2006). Using the VRIO framework in practicing firms taking the resource-based view (RBV). *Accountancy Ireland*, 38(3), June.
19. Porter, M. (1994). *Competitive strategy. Methods of analysis of sectors and competitors*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
21. Quelch, J. A., Dolan, R. J., & Kosnik, T. J. (1993). *Marketing Management: Text and Cases*. Boston-Sydney: Irwin, Burr Ridge.
22. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communication*. Lincolnwood: NTC Business Books.

Grygorii Monastyrskyi, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University, Ukraine

Dmytro Shushpanov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head, Demographic Modelling and Forecasting Department, Institute of Demography and Quality of Life Problems, National Academy of Sciences of Ukraine, Ukraine

Holistic approach to business communication management

Abstract

Introduction. In today's world, business communication is a vital element of the functioning of enterprises and organizations. A holistic approach to managing business communication offers a new perspective on this aspect of corporate governance, emphasizing the integration of all elements and communication processes around the business strategy for its effective implementation. This approach allows for the construction of a comprehensive system that includes not only structural processes but also human resources, enabling strategic and operational management of the enterprise's communication activities.

Purpose. The aim of the article is to justify the holistic approach to managing business communications based on the use of the principles of a systematic approach, structuring, and modern trends in enterprise development. This approach is intended to create communication-oriented organizations capable of effectively responding to the challenges of the modern business environment.

Method (Methodology). To achieve the stated goal, methods of system analysis, structuring, and integration of modern theories and practices of business communications are used. The research is based on the analysis of scientific works related to both theoretical aspects of communications and practical approaches to their implementation in business processes.

Results. The research results confirm that communication plays a strategic role in modern enterprises, linking and uniting all functional areas of the organization. The communication system is compared to the circulatory system of a living organism, emphasizing its importance for the enterprise's functioning. It has been found that effective management of business communications contributes to achieving strategic goals and enhances the enterprise's competitiveness. The holistic approach allows for the comprehensive integration

of all forms of communication, ensuring their alignment with the overall business strategy and market objectives.

The article also examines various aspects of corporate communication, including organizational and individual communication skills required by managers and employees. It is shown that the implementation of integrated business communication improves interaction with internal and external stakeholders, enhances the company's reputation, and creates conditions for its sustainable development.

Conclusions. A holistic approach to managing business communications is an effective means of increasing the competitiveness and resilience of enterprises. The use of a systematic approach and the integration of modern communication technologies allow for the creation of communication-oriented organizations capable of adapting to changes in the external environment and effectively implementing business strategies. The research results can be useful for scientists, practitioners, and managers involved in the development and implementation of communication strategies in enterprises.

Keywords: organizational management; business communication; business communication management; holistic approach; organizational resources; internal environment; external environment; enterprise structure.

Cite as: Monastyrskiy, G., & Shushpanov, D. (2024). A Holistic Approach to Business Communication Management. *Economic analysis*, 34 (2), 259-271. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>