DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.4)

УДК 005.95:005.591.6

*I. I. Kravchuk,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука,
Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0002-3561-6118
С. О. Лавриненко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М. П. Поліщука,
Поліський національний університет
ORCID ID: 0000-0003-2290-5006*

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ – АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*I. Kravchuk
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Organizations and
Administration Management (named after M. P. Polishchuk), Polissya National University
S. Lavrinenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Organizatijs and Administration
Management (named after M. P. Polishchuk), Polissya National University*

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND BUSINESS COMMUNICATIONS ARE CURRENT TRENDS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATION

Розкрито сутність змістовної термінології та систематизовано наукові підходи до управління знаннями та бізнес-комунікаціями; виявлено особливості сучасного філософського контенту управління знаннями; досліджено актуальні тренди діджиталізації бізнес-комунікацій та чинники організаційної взаємодії в управлінні знаннями; доповнено сутність терміну «інноваційний розвиток організації» у сучасному вимірі, що забезпечується приростом знань креативного менеджменту, створенням оригінальної організаційної культури, формуванням інноваційного потенціалу організації; обґрунтовано аспекти формування знаннєвих та комунікаційних технологій, що сприяють формуванню інноваційної організаційної культури та новітніх форматів організаційного дизайну; здійснено аналіз інструментів креативного менеджменту та деталізовано стадії організаційних бізнес-комунікацій для найбільш ефективного їх використання; запропоновано алгоритм формування завдань координації з метою уніфікації операцій технології менеджменту та формування оригінального дизайну організаційної культури.

The article is devoted to substantiating the relevance of trends in knowledge management and business communications in the innovative development of modern organizations and developing a model for developing innovative competency potential of organizational management in terms of knowledge and competency potential and unique business communications of the organization. organization and highly intelligent staff development. The objectives of the study include: 1)

detailing modern aspects of the content of knowledge management and business communications; 2) classification of scientific approaches to current trends in knowledge management and business communications in organizations; 3) substantiation of prospects of innovative development of the organization on the basis of formation of adaptive organizational models of knowledge management and business communications.

The essence of meaningful terminology is revealed and scientific approaches to knowledge management and business communications are systematized; features of modern philosophical content of knowledge management are revealed; current trends of digitalization of business communications and factors of organizational interaction in knowledge management are studied; added the essence of the term "innovative development of the organization" in the modern dimension, which is provided by the growth of knowledge of creative management, the creation of an original organizational culture, the formation of innovative potential of the organization; the aspects of formation of knowledge and communication technologies that promote the formation of innovative organizational culture and the latest formats of organizational design are substantiated; the analysis of creative management tools is carried out and the stages of organizational business communications for their most effective use are detailed; defined targets of coaching at different stages of business communications; the algorithm of formation of coordination tasks for the purpose of unification of operations of technology of management and formation of original design of organizational culture is offered.

Ключові слова: *управління знаннями та бізнес-комунікаціями; інноваційний розвиток організації; креативний менеджмент; організаційні моделі; коучинг; алгоритмізація завдань координації.*

Keywords: *knowledge management and business communications; innovative development of the organization; creative management; organizational models; coaching; algorithmization of coordination tasks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стрімкий розвиток систем глобальних цифрових комунікацій зумовив підвищення ступеню інтелектуалізації управління міжнародними, регіональними, локальними організаціями та необхідність використання інноваційних підходів в управлінні знаннями та бізнес-комунікаціями. Особливої актуальності в цьому сенсі набувають методики розробки, впровадження та використання алгоритмів формування знаннєвого потенціалу та унікальних бізнес-комунікацій, що формують організаційну культуру, орієнтовану на підтримку адаптивного інноваційного розвитку організації та високоінтелектуального розвитку персоналу. Натепер на вітчизняних підприємствах, разом із становленням систем ефективних бізнес-комунікацій та управління знаннями, спостерігається гальмування процесів інноваційного розвитку, що пов'язано із відсутністю дієвих методик адаптації персоналу до змін та компетентностей керівників з формування бізнес-комунікативного організаційного дизайну та використання інновацій в реалізації основних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю), а іноді – з опором змінам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти інтелектуалізації менеджменту організацій є об'єктами наукових розвідок відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників. Д. Белла, Г. Захарчина, П. Друкера, В. Кушерць, Й. Ситника, Л. Едвінсона, Л. Федулової, А. Чухно, якими сформовано концепт інтелектуалізації систем менеджменту та розвитку інтелектуально-знаннєвих активів організаційних активів. Проблеми формування інноваційних систем бізнес-комунікацій досліджуються Г. Бортніком, Н. Куденко, С. Аль Ахмедом, К. Шимчик, М. Ель-Емарі. Інтегровані аспекти інноваційного розвитку сучасних організацій на засадах формування управлінських систем об'єктно-суб'єктної взаємодії носіїв знань та учасників бізнес-комунікацій, які формують знаннєво-інноваційні перспективи та сприяють комплексності інтелектуалізації організації досліджують К. Адамс, М. Ажажа, М. Кенерлі, О. Кендюхов, Є. Нілі, О. Кузьмін, М. Ліхтарські. Розвиток цих досліджень є однією з передумов формування новітньої парадигми менеджменту знань, ключовими чинниками якої є формування організаційного дизайну на засадах управління знаннями, креативних рішень та ефективних бізнес-комунікацій, що дозволяє оптимізувати організаційні технології й підвищити ефективність бізнесу. Разом із тим, потребують подальших досліджень проблеми набуття компетентностей з управління знаннями в організаціях та з формування організаційного дизайну на засадах ефективних бізнес-комунікацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – обґрунтування актуальності трендів управління знаннями та бізнес-комунікаціями в інноваційному розвитку сучасних організацій та розробка моделі розвитку інноваційного компетентісного потенціалу менеджменту організації. До завдань дослідження віднесено: 1) деталізація сучасних аспектів змісту управління знаннями та бізнес-

комунікаціями; 2) класифікація наукових підходів до актуальних трендів управління знаннями та бізнес-комунікаціями в організаціях; 3) обґрунтування перспектив інноваційного розвитку організації на засадах формування адаптивних організаційних моделей управління знаннями та бізнес-комунікаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутнісний зміст терміну «управління знаннями» визначається як велика кількість різних напрямків діяльності людини, для досягнення результатів яких використовується розум, мудрість та інформація, а системи координації досягнення цих результатів реалізуються за допомогою комунікаційних механізмів. Філософська основа буття – виживання та продукування «життєвих ресурсів» базується на твердженні щодо необхідності постійного накопичення, трансформації й використання знань для підтримки існування соціуму, а суб'єктом управління знаннями вбачається людина, яка підтримує свій життєвий розвиток [1, с. 510; 2].

Ознаки філософського контенту «управління знаннями» знаходяться у спеціальній термінології теорії організації та позиціонуються як: організаційний підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити (за Р. Руглесом); чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації (за Д. Скріме); вміння залучати, створювати та використовувати знання в господарській діяльності з метою приросту вартості бізнесу і зміцнення конкурентних позицій [3, с. 29; 4, с. 48; 2].

Для управління знаннями в організаціях використовуються механізми прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, складовими яких є інтелектуалізація (розумова діяльність з продукування нових знань та способів і прийомів їх передачі для забезпечення ефективності розвитку організації) та бізнес-комунікації (комунікативна активність персоналу, що сприяє досягненню цілей, оптимізації організаційних процесів, формуванню бізнес-комунікативного стейкхолдерського середовища) [5, с. 44-46; 6, с. 328].

Зміст поняття «управління бізнес-комунікаціями» розглядається дослідниками у площині створення та реалізації найоптимальніших для організації внутрішніх та зовнішніх комунікативних каналів, інтеграція яких забезпечує формування потенціалу якісної організаційної взаємодії та сприяє створенню оригінального дизайну організаційної культури [7; 9, с.115-116]. Актуальними трендами діджиталізації бізнес-комунікацій натеper вбачаються: посилення значення горизонтальних зв'язків (від управління людьми і проєктами до управління емоціями і натхненням), перетворення роботи в напружену захоплюючу гру (потребує зміни концепції офісного простору), перехід від текстів до відео та візуалізація великих масивів тексту в інфографіку, наповнення каналів компанії в соцмережах ексклюзивними матеріалами, конвергенція корпоративного контенту, введення чат-ботів, розробка корпоративних порталів, освоєння telegram-каналу, використання його в якості агрегатора всього корпоративного контенту, зміна формату комунікацій (від режиму інформування до діалогу; хакатони, дискусії, ігровий формат заміняють монологи і лекції) [10; 11].

Актуальність трендів управління знаннями та бізнес-комунікаціями в сучасних організаціях зумовлена застосуванням технологій креативного менеджменту, що є потенціалом інноваційного розвитку організацій. Сутність терміну «інноваційний розвиток організації» у сучасному вимірі слід доповнити визначенням необхідності постійного креативу в координації організаційної взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності її розвитку та швидкої фіксації набутих знань і практик в організаційних документах, що зумовить створення оригінальної організаційної культури (рис. 1). Оригінальність організаційної культури доцільно трактувати як практично використані й зафіксовані технології креативного менеджменту, що сприяли підвищенню ефективності розвитку організації, оптимізації організаційного дизайну та які вбачаються потенціалом подальшого приросту креативних знань й інноваційного розвитку організації.

Рис. 1. Інноваційний розвиток організації

Джерело: власні дослідження

В результаті досліджень корпоративної практики використання механізму управління знаннями та бізнес-комунікаціями у формуванні системи інноваційного розвитку організації, що сформувалася у світі, встановлено, що трансформація організаційного дизайну відбувається на кожному етапі делегування повноважень в процесі креативного менеджменту, зокрема, створюються «ситуативні організаційні структури», що дозволяють швидко здійснити реалізацію організаційного проєкту, «вмонтувавшись» у традиційну оргструктуру [12]. Від класичних проєктних структур ситуативні структури відрізняються тим, що в процесі бізнес-комунікацій в системі делегування повноважень можуть поділятися на дрібніші – «моментні організаційні структури», в межах яких операції організаційної взаємодії базуються на результатах обміну знаннями в комунікативному середовищі учасників. Зокрема, в алгоритмах і схемах дій, на які налаштовуються учасники комунікацій, що дозволяє створювати організаційні дизайни моментних структур ще на початку комунікативного процесу [13; 14].

Інтелектуалізація процесів управління знаннями і бізнес-комунікаціями в організаціях зумовлює формування інноваційних систем організаційної взаємодії, зокрема, візуалізації (передбачає використання візуальних HR&PR матеріалів), квестифікації (постановка і доведення завдань виконання у формі квестових сценаріїв); емансипації креаторів (набуття та постійний розвиток креативних навичок); формування систем крос-брендингу (перехід від виснажливої конкуренції до кооперації за принципом win-win); гейміфікація системи організаційного контролю (використання бальної (бонусної) системи оцінки та візуалізація її на внутрішньокорпоративних ресурсах у формі гри з накопичуванням балів); неформальні організаційні комунікації [15].

До чинника інноваційного розвитку організації відносять реакції комунікацій як результат системи управління знаннями та бізнес-комунікаціями, яким вбачають організаційну активність персоналу, спрямовану на досягнення конкретної цілі, зокрема, при виконанні делегованого завдання креативного менеджменту. Позитивна реакція комунікацій характеризується якісним результатом виконаного конкретного завдання, який можна використовувати у наступних циклах (або операціях) організаційної технології, негативна – наявністю чинників, що потребують доопрацювання (збільшуються витрати часу на виконання операційної технології, потребують додаткової координації завдання «доведення» результату до відповідних якісних параметрів) [9]. Означені аспекти спонукають до обґрунтування чинників ефективної координації в управлінні знаннями та бізнес-комунікаціями в організаціях.

Будь-яка система менеджменту ґрунтується на координації структурно-технологічних перетворень, що відбуваються за допомогою використання управлінського механізму, шляхом делегування повноважень та забезпечують ефективну організаційну взаємодію, зокрема – індивідуальне виконання завдань персоналом, що в результаті забезпечує досягнення цілей та стимулює наступні цикли відтворення бізнесу. Оскільки координації відбуваються виключно у комунікаціях, то й системи креативного менеджменту формуються в класичному організаційному структурному дизайні, який поступово перетворюється в креативний

організаційний дизайн, що має властивості адаптивності і гнучкості. Різномасштабні комбінації такого дизайну дозволяють створювати нові формати для удосконалення реакцій комунікації, що потребує формування відповідної системи навчання персоналу, тобто – його адаптацію до унікальної організаційної культури, що формується завдяки управлінню знаннями та бізнес-комунікаціями.

Одним з інструментів сучасного креативного менеджменту є коучинг, а його різновиди – організаційний, індивідуальний, проєктний, моментний, локальний, груповий дозволяють сформувати систему адаптації персоналу до інноваційного організаційного дизайну. Головне призначення інструменту коучингу – деталізація та постійне удосконалення алгоритмів завдань (посадових інструкцій) виконавців в процесі організаційної взаємодії.

Таблиця 1.
Цілі використання видів коучингу на різних стадіях бізнес-комунікацій

Стадії організаційних бізнес-комунікацій			
Початкова	Професійно-компетентна	Креативного менеджменту	Формування організаційного дизайну
<i>Організаційний коучинг</i>			
Постановка загальних завдань, окреслення стратегічних цілей та способів їх досягнення	Обґрунтування переваг використання певних інструментів і способів у процесі досягнення організаційних цілей	Швидке втілення креативної ідеї та готовність до швидкої оцінки результату	Фіксація методик, прийомів й алгоритмів ефективних координацій та організаційних факторів, що вплинули на цей процес
<i>Індивідуальний коучинг</i>			
Ознайомлення з посадовими обов'язками та інформацією про організаційні ресурси для виконання	Обговорення методів удосконалення організаційних процесів конкретним спеціалістом в межах виконання посадових інструкцій	Постановка нестандартної для певної посади задачі	Мотивація до удосконалення процесів та комунікативних дизайнів
<i>Проектний коучинг</i>			
Постановка задач, фіксація термінів, розподіл обов'язків з використанням організаційних ресурсів в межах виконання проєкту	Координація до максимального використання компетентностей, орієнтація на набуття нових компетентностей	Продуктування та координація використання нестандартних методів і прийомів на основі віри суб'єкта у їх ефективність, оцінка ступеню ризику	Фіксація різноманітних дизайнів проєктних структур, формування системи оцінки доцільності їх використання
<i>Моментний коучинг</i>			
Швидке втілення ідеї, що з'явилася у момент участі в організаційній взаємодії	Формування навичок націленості персоналу на постійну оцінку організаційних бізнес-моментів	Максимальна концентрація зусиль на використанні професійно-компетентного потенціалу	Формування та використання, фіксація «моментів успіху» із можливістю подальшого включення «ланцюжків успіху» в проєктну та інші види організаційних структур
<i>Локальний коучинг</i>			
Індивідуальні бізнес-комунікації, що виникають в процесі виробничих відносин	Самоудосконалення та мотивація до саморозвитку через підвищення професійних компетентностей	Стимулювання до продуктування креативних рішень та використання креативних способів і методів досягнення цілей	Створення потенціалу удосконалення та мотивації формування інтелектуального дизайну організації, зміна векторів організаційної поведінки в напрямі постійного саморозвитку
<i>Груповий коучинг</i>			
Комунікації у різних групах стейкхолдерів, орієнтовані на удосконалення організаційної поведінки у процесі досягнення організаційної цілі	Створення компетентних груп, груп впливу із можливістю зміни поведінки та формату організаційних комунікацій	Координація інтеграції креативних рішень, їх продуктування, що формує ціннісну систему організаційних координацій	Створення нових форматів високоінтелектуалізованих, самоудосконалюючихся, адаптивних організаційних дизайнів

Джерело: власні дослідження

Формування організаційних моделей управління знаннями та бізнес-комунікаціями потребує використання інноваційних технологій менеджменту, зокрема – алгоритмізації завдань координації, основними операціями якої є глибоко деталізований розподіл завдань, зафіксований на будь-якому носії комунікації, що дозволяє оперативно доводити задачі до виконавців, здійснювати поточний контроль переорієнтовувати ресурси та управляти локальними ризиками в процесі виконання завдання. Особливої актуальності ця технологія менеджменту набуває в умовах підвищення ступеню невизначеності організаційної взаємодії та використання функцій креативного менеджменту. Основними операціями формування алгоритму завдань координації слід вважати: 1) прийняття креативного управлінського рішення; 2) деталізований розподіл завдань; 3) фіксація стадії бізнес-комунікації (початкова, професійно-компетентісна, креативного менеджменту, формування організаційного дизайну); 3) коучинг (організаційний, індивідуальний, проєктний, моментний, локальний, груповий); 4) поточний контроль та зворотні комунікації; 5) фіксація результату (визначення ступеню виконання завдання). Використання технології алгоритмізації завдань координації дозволить оптимізувати та уніфікувати технології менеджменту та формувати оригінальні дизайни організаційної культури.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

1. Сутнісні аспекти змістовної термінології управління знаннями та бізнес-комунікаціями охоплюють трактування організації буття, напрямів діяльності людини, для досягнення результатів яких використовується розум, мудрість та інформація, а системи координації досягнення цих результатів реалізуються за допомогою комунікаційних механізмів.

2. Організаційний підхід до управління знаннями позиціонується як створення цінності організації шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням; систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління; вміння залучати, створювати та використовувати знання в господарській діяльності з метою приросту вартості бізнесу і зміцнення конкурентних позицій.

3. До актуальних трендів діджиталізації бізнес-комунікацій відносяться: посилення значення горизонтальних зв'язків; перехід від текстів до відео та візуалізація великих масивів тексту в інфографіку; наповнення каналів компанії в соцмережах ексклюзивними матеріалами, введення чат-ботів; розробка корпоративних порталів; зміна формату комунікацій – від режиму інформування – до діалогу (хакатони, дискусії, ігровий формат).

4. Сутність терміну «інноваційний розвиток організації» у сучасному вимірі слід доповнити визначенням необхідності постійного креативу в координації організаційної взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності її розвитку та швидкої фіксації набутих знань і практик в організаційних документах, що зумовить створення оригінальної організаційної культури.

5. Алгоритмізація завдань координації сприяє формуванню організаційних моделей управління знаннями та бізнес-комунікаціями. До основних операцій алгоритму завдань координації віднесено: прийняття креативних управлінських рішень, деталізований розподіл завдань, фіксація стадії бізнес-комунікації, коучинг, поточний контроль та зворотні комунікації, фіксація результату. Перспективами подальших розвідок даного напрямку є обґрунтування моделей компетентісної організаційної взаємодії, в результаті якої формується приріст цінності організаційної культури.

Список літератури.

1. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис 2002. 742 с.
2. Філософія бізнесу: елементи та приклади. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/filosofia-empresarial-7182#menu-16> (дата звернення 07.11.2021).
3. Delamare le Deist. What Does the Competence Mean? / Francoise Delamare le Deist & Jonathan Winterton. Toulouse Business School / Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, March 2005. P. 27–46.
4. Управління знаннями: теорія і практика [Електронний ресурс]: підручник / А. І. Урінцов ; за заг. ред. д.е.н. А. І. Урінцова. М.: Юрайт. 2015. 255 с.
5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. 386 с.
6. Боняр С. М., Бабина О. С., Карпенко О. О. Знаннєвий потенціал як чинник формування конкурентоздатності транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 326-331.
7. 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> (дата звернення: 04.01.2022).
8. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. URL: https://www.researchgate.net/publication/282023883_Introduction_to_Communication_Systems (дата звернення: 07.11.2021).
9. Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management. Edited By Katarzyna Szymczyk, Ibrahim M. M. El Emary. Copyright Year 2021. 298 p.
10. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. Розповідає Оксана Тодорова. URL: <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii/> (дата звернення: 07.11.2021).

11. Бізнес-форум «Інновації в комунікаціях». Підсумки-2020 та тренди-2021 URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/biznes-forum-innovatsii-v-komunikatsiakh-pidsumky-2020-ta-trendy-2021/> (дата звернення: 08.12.2021).
12. Understanding Organizational Structures URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx> (дата звернення: 03.01.2022).
13. Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:735889/fulltext01.pdf> (дата звернення: 03.01.2022).
14. Lichtarski J. M. Organizational Structure and Knowledge Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/286590837_Organizational_Structure_and_Knowledge_Management (дата звернення: 04.01.2022).
15. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendy-2020-vizualizatsiia-dydzhytalizatsiia-kreatyv/> (дата звернення 24.11.2021).

References.

1. *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk: entsyklopediia* [Philosophical encyclopedic dictionary: encyclopedia], heads. ed. VI Shinkaruk, NAN Ukrainy, In-t filosofii im. H. S. Skovorody, 2002, Abrys, Kyiv, Ukraine, P. 742.
2. Business philosophy: elements and examples, available at: <https://uk.warbletoncouncil.org/filosofia-empresarial-7182#menu-16> (Accessed 07 Nov 2021).
3. Delamare le Deist. What Does the Competence Mean? / Francoise Delamare le Deist & Jonathan Winterton. Toulouse Business School / Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, March 2005. P. 27–46.
4. Urintsov, A. I. (2015), *Upravlinnia znanniamy: teoriia i praktyka: pidruchnyk* [Management of knowledge: theory and practice], Yurait. Moscow, Tussia, P. 255.
5. Sytnyk, Y. S. (2017), *Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpriemstv: kontseptsii, systemnyi monitorynh ta modeliuвання: monohrafiia* [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling: monograph], Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, Ukraine, P. 386.
6. Boniar, S. M. Babyna, O. Ye. and Karpenko, O. O. (2018), “Knowledge potential as a factor in shaping the competitiveness of the transport enterprise”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 326-331.
7. Zamroz, M. and Danylehko, Yu. (2020), “External business communications of the bank as a tool to maintain its reputation in a crisis”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8270> (Accessed 04 Jan 2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.69)
8. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. available at: https://www.researchgate.net/publication/282023883_Introduction_to_Communication_Systems (Accessed 07 Nov 2021).
9. Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management. Edited By Katarzyna Szymczyk, Ibrahim M. M. El Emary. Copyright Year 2021. 298 p.
10. Trends in corporate communications 2020. Tells Oksana Todorova, [Online], available at: <https://eventukraine.com/success/oksana-todorova-korporativni-komunikacii-v-dii/> (Accessed 07 Nov 2021).
11. Business Forum "Innovations in Communications". Results-2020 and trends-2021, available at: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/biznes-forum-innovatsii-v-komunikatsiakh-pidsumky-2020-ta-trendy-2021/> (Accessed 08 Dec 2021).
12. Understanding Organizational Structures, available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx> (Accessed 03 Jan 2022).
13. Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity, available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:735889/fulltext01.pdf> (Accessed 03 Jan 2022).
14. Lichtarski, J. M. Organizational Structure and Knowledge Management, available at: https://www.researchgate.net/publication/286590837_Organizational_Structure_and_Knowledge_Management (Accessed 04 Jan 2022).
15. Communication trends 2020: visualization, digitalization, creativity, available at: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/komunikatsiini-trendy-2020-vizualizatsiia-dydzhytalizatsiia-kreatyv/> (Accessed 24 Nov 2021).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2022 р.