

## ВИДИ ТА РИЗИКИ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2021 ГЛИНСЬКА А. Є., КОРЧЕВСЬКА Л. О., КОКОРЕВА О. В.

УДК 334.02:65.015

JEL: D83; O35; Z39

### Глинська А. Є., Корчевська Л. О., Кокорева О. В. Види та ризики комунікативних зв'язків персоналу у формуванні інноваційного середовища туристичного підприємства

Метою статті є аналіз ролі комунікативних зв'язків та їх видів у формуванні інноваційного середовища туристичного підприємства, визначення ризиків, які можуть виникати в результаті їх існування. Визначено неможливість генерування інноваційних підходів без створення відповідного комунікативного простору, який базується на відповідних психологічних засадах. Персонал має навчитися з повагою прислухатися до ідей інших учасників, переконувати в перспективності власних ідей, співпрацювати у вирішенні виникаючих завдань, використовувати творчий підхід і готовність експериментувати в будь-яких питаннях. Значну увагу в статті присвячено можливим комунікативним інструментам, які можуть застосовуватися на різних етапах інноваційного процесу, які в комплексному впровадженні створюють інноваційну комунікативну мережу та простір. Для кожного етапу виділено вірогідні ризики, які можуть створити перепони для досягнення поставленої цілі. На основі існуючих досліджень було виділено чотири моделі комунікативних зв'язків залежно від розміру туристичного підприємства та ролі керівництва в інноваційних процесах. А саме: 1) «Центр підтримки» – бере свій початок у генеральному офісі туристичної мережі або в конкретному відділі великої туристичної корпорації. 2) «Креативна команда» – це команда, у якій комунікації здійснюються за принципом матричної організаційної структури. 3) «Ядро інноваційних змін» – формат створення окремого R&D-відділу, відповідального за пошук нових ідей і креативних форматів надання послуг, має фінансування та власну оргструктуру. 4) «Туристичний стартап» – невелике підприємство, бізнес-моделлю якого є новий для ринку креативний підхід.

**Ключові слова:** інноваційне середовище, комунікативні зв'язки, персонал, ризики, туристичне підприємство.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-70-75>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Глинська Анастасія Євгенівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** [nanila777@gmail.com](mailto:nanila777@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4487-8459>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4495376/hlynska-anastasiia/>

**Корчевська Лілія Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** [lilkorchevska@gmail.com](mailto:lilkorchevska@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0720-9929>

**Кокорева Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** [kokoreva84@ukr.net](mailto:kokoreva84@ukr.net)

UDC 334.02:65.015

JEL: D83; O35; Z39

### Hlynska A. Ye., Korchevska L. O., Kokorieva O. V. The Types and Risks of Communicative Relations of Staff in the Formation of the Innovative Environment of Tourism Enterprise

The article is aimed at analyzing the role of communicative relations and their types in the formation of an innovative environment of a tourism enterprise, to identify risks that may arise as a result of their existence. The impossibility of generating innovative approaches without creating an appropriate communicative space based on the relevant psychological principles is determined. The staff should learn to respectfully listen to the ideas of other participants, convince in the prospects of their own ideas, cooperate in solving emerging problems, use a creative approach and readiness to experiment in any issues. The article pays much attention to possible communicative instruments that can be used at different stages of the innovation process, which in complex implementation create an innovative communication network and space. For each stage, probable risks are allocated that can create obstacles to achieve the goal. Based on existing research, four models of communicative relations were allocated depending on the size of the tourism enterprise and the role of management in innovative processes. They are: 1) «Support Center», which originates in the general office of the tourism network or in a specific department of a large travel corporation. 2) «Creative team» is a team in which communications are carried out on the principle of matrix organizational structure. 3) «Core of innovative changes» is the format of creating a separate R&D department responsible for finding new ideas and creative formats for the provision of services, with separate funding and own organizing structure. 4) «Tourism startup» is a small enterprise, the business model of which is a creative approach for the market.

**Keywords:** innovative environment, communicative relations, staff, risks, tourism enterprise.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Hlynska Anastasiya Ye.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** [nanila777@gmail.com](mailto:nanila777@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4487-8459>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4495376/hlynska-anastasiia/>

**Korchevska Liliya O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** [lilkorchevska@gmail.com](mailto:lilkorchevska@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0720-9929>

**Kokorieva Olga V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** [kokoreva84@ukr.net](mailto:kokoreva84@ukr.net)

Упошуку конкурентних переваг та уваги клієнта в сучасних умовах підприємства туристичного бізнесу як ніколи налаштовані на пошук нових бізнес-моделей, форм співробітництва, ексклюзивних та унікальних послуг. Відбуваються природні еволюційні зміни цінностей, світосприйняття, людської поведінки, бізнесу під натиском зовнішніх умов і внутрішньої незадоволеності поточними результатами бізнесу. Інновації є результатом пристосування людства до нової реальності, реакції на нові виклики, подолання певної незадоволеності. Проте не кожна людина здатна побачити нові можливості у вирії складних обставин, в основі її мислення має існувати позитивний погляд на життя, здатність змінювати звичні патерни поведінки, здатність витримувати тиск при виході із зони комфорту [1]. Але середовище підприємства, в якому працює та спілкується людина, здатне сприяти креативному погляду на речі, формувати особливу екосистему, націлену на постійні зміни та збереження конкурентоспроможності за допомогою реалізації інноваційних процесів. Важливою складовою інноваційного середовища є комунікативні процеси, які відбуваються в ньому. Якість організації цих процесів може спровокувати ті необхідні для інновацій зміни в цінностях і діях персоналу, проте і тут існують певні ризики ефективності цих процесів.

Висвітленню теоретичних і методичних засад основ комунікативних процесів присвячені праці Бебика В. М., Жигалова В. Г., Зверинцева А. Б., Любченко Н. А. [2], Мільнера Б., Пруса Л. та багатьох інших науковців. Гальчинський А. С., Ілляшенко С. М., Коюда В. О., Федулова Л. І. достатньо ґрунтовно розглядали сутність інноваційної діяльності, проте комунікаційному аспекту в науковій літературі було приділено незначну увагу. Тому практично нерозкритим залишається питання щодо ролі комунікативних інструментів у процесі формування інноваційного середовища підприємства, а особливо туристичного.

*Метою* статті є дослідження ролі комунікативних зв'язків персоналу при формуванні інноваційного середовища на туристичному підприємстві, пошук найбільш ефективних комунікативних інструментів для досягнення найкращих результатів, аналіз виникаючих ризиків на різних етапах інноваційного процесу.

Інновації для більшості підприємств представляють собою майже непомітні, не дуже великі покращення в перебігу процесів, споживчому досвіді, дизайні вебсайту, проте, як висловлюються практики, такі «високошвидкісні поступові вдосконалення є неймовірно цінними, бо в основному прогрес досягається в ході запровадження сотень або тисяч невеликих покращень, які можуть мати великий сукупний ефект» [3].

Туристичний бізнес є джерелом для величезної кількості інновацій, не обов'язково масштабних чи технологічних, проте здатних збільшувати додаткову вартість туристичної послуги. Постає завдання нала-

годження внутрішніх комунікативних процесів серед персоналу для забезпечення систематичних інноваційних змін.

Інтелектуальні ресурси підприємства знаходяться в постійній зміні під впливом безупинних інформаційних процесів, формуючи при цьому конкретне інформаційне середовище. Це пояснюється, перш за все, глобальним всеохоплюючим і безупинним процесом інформатизації суспільства та бізнесу, який надає інформації нові, ключові ролі в управлінні й організації діяльності. Неможливо не погодитися, що інформатизація процесів виробництва та надання послуг «багато в чому «малює» інноваційний шлях розширення сучасних національних економік» [4]. Якість інформації та рівень креативного потенціалу персоналу на конкретному підприємстві обумовлюють інноваційність середовища даного підприємства. При цьому якість інформації, швидкість та ефективність розповсюдження, її релевантність залежать від тих комунікативних процесів та зв'язків, які сформовані на підприємстві. Таким чином, можна спостерігати тісний зв'язок між рівнем інноваційності підприємства та якістю комунікативних зв'язків персоналу як головного учасника інноваційного процесу. Саме тому створення інноваційного розвиваючого середовища виступає першочерговою визначальною складовою інноваційного розвитку всіх видів діяльності й умовою формування інноваційних продуктів і послуг, адже сприяє змінам і прогресивним поглядам на існуючі проблеми та виклики.

**М**етою інноваційної діяльності на туристичних підприємствах є створення додаткової або нової цінності для клієнта, чим самим формується конкурентна перевага тимчасового або довгострокового характеру. Особливістю комунікативних процесів в інноваційному середовищі є можливість відверто висловлюватися щодо того, що більше не є ефективним, свобода від правил і обмежень, веселе, а не нудне середовище.

Серед комунікативних здібностей персонал має володіти навичками слухання та поважного ставлення до ідей учасників інноваційного процесу, вміння переконувати, здатністю співпрацювати, поєднуючи це з творчою уявою та готовністю експериментувати [5].

У науковій літературі можна ознайомитися з таким визначенням інноваційного середовища: «...сукупність учасників інноваційного процесу, які діють у межах своєї компетенції і так чи інакше впливають на стан інноваційної ситуації як на більш глобальному рівні (країна), так і на мікрорівні (підприємство)» [6].

Незважаючи на різні трактування поняття «інноваційне середовище», його внутрішній сенс є практично однаковим. Тобто, середовище, яке всіляко сприяє інноваційному розвитку підприємства, включаючи розвиток його інноваційного потенціалу, а особливо людського капіталу та, як наслідок, здат-

ність до генерування інновацій. На макрорівні цей термін розглядають як сукупність різних інститутів у трансформаційній економіці, які сприяють інноваційним перетворенням, торкаючись усіх сфер життєдіяльності суспільства та стимулюючи розвиток освіти та науки. При цьому в даному процесі задіяні різні інституціональні чинники, як-от: соціально-економічні, екологічні, інформаційні, правові, культурні умови, мотиваційні, економічні й адміністративні компоненти інноваційного середовища [7].

**В**арто зауважити, що одним із перших учених, які розробили визначення даного терміна, був Мануель Кастельс (*Manuel Castells*). Він розглядав інноваційне середовище інноваційної діяльності як специфічну сукупність відносин між виробництвом і менеджментом, яка заснована на соціальній організації. Слід уточнити, що остання розділяє інструментальні цілі, спрямовані на генерування нових процесів, нового знання, а також створення нових продуктів, і культуру праці [4].

На нашу думку, не має універсального складу вичезазначених чинників, вони є суто індивідуальними та різними для підприємств залежно від поставлених завдань і цілей, сфери діяльності (умови для формування інноваційного середовища промислового підприємства та туристичної агенції будуть кардинально різними). Зміна умов бізнес-середовища, стратегії висувають нові вимоги до середовища з метою досягнення нових цілей. Таким чином, практично не може існувати чіткий перелік вимог до інноваційного середовища, який є прийнятним і найефективнішим для різних підприємств, різної форми власності.

Проте погоджуємося з тим, що обов'язковою умовою ефективного інноваційного середовища має бути зацікавленість і узгодженість усіх учасників інноваційних процесів, які мають бути здатними до впровадження інновацій [8].

Щодо комунікативного аспекту, внутрішнє інноваційне середовище «формується внутрішньо-фірмовими відносинами, зв'язками, організаційною ієрархією, комунікативними течіями, які впливають на її діяльність в області інновацій» [4]. Побудова інноваційного середовища є нелегким завданням і вимагає залучення керівників і працівників різних підрозділів та формування особливої комунікативної мережі між ними особливим, незвичним, інноваційним чином (*табл. 1*).

Рівень участі персоналу в інноваційних процесах і його внесок у формування інноваційного середовища може приймати різні форми, змінюючи при цьому форми комунікацій. Орієнтуючись при розробці моделі на наукові здобутки Алессандро Ді Фіоре (*Alessandro Di Fiore*) [9], який виділив чотири можливі архетипи організаційних форм інновацій в організаціях, можна сформулювати чотири варіанти комунікативних моделей інноваційного середовища

для туристичних підприємств. При цьому, залежно від рівня важливості інноваційних процесів в організації та рівня автономії інноваційного підрозділу, комунікативні методи є відмінними. Особливого вигляду дана класифікація набуває стосовно туристичних підприємств (*рис. 1*).

«*Центр підтримки*» – бере свій початок у генеральному офісі туристичної мережі або в конкретному відділі великої туристичної корпорації. Займається розробкою інноваційних бізнес-процесів і розробляє алгоритми їх впровадження у діяльність філіалів, надає консалтингову та тренінгову підтримку підприємствам мережі або конкретним відділам, організовує навчання, тренінги з креативності, курси підвищення кваліфікації. Центр здійснює підтримку, при цьому відповідальність за результати та право прийняття рішень належить конкретним бізнес-одиницям. Недоліком даної комунікації є відособленість даного центру та відсутність постійного зв'язку з працівниками, що створює певні комунікативні бар'єри та поділ учасників на «своїх» і «чужих».

«*Креативна команда*» – це команда, у якій комунікації здійснюються за принципом матричної організаційної структури, працівники одночасно виступають і учасниками креативних команд, і займають посади в різних підрозділах, або просто виконують функціональні обов'язки у випадку зовсім малого підприємства. Вони є катализаторами та ініціаторами інноваційних змін, виступають ініціативною групою генерування ідей, підтримують новаторський дух у компанії та налаштовують персонал на пошуки нових рішень задоволення потреб клієнтів і вирішення проблем. Велика роль належить постійним комунікаціям, надиханню інших, зустрічам, обговоренням, вирішенню творчих завдань. Ризик виникає тоді, коли «креативна команда» не має важелів впливу, і тому тренінги, обговорення та мозкові штурми залишаються у форматі дискусій і не приводять до реалізації нововведень.

«*Ядро інноваційних змін*» – формат створення окремого R&D-відділу, відповідального за пошук нових ідей і креативних форматів надання послуг, має фінансування та власну оргструктуру. Варіант великих світових мереж туристичних бізнесу або франчайзингових структур, де виконання функції інновацій покладено на окрему бізнес-одиницю. Результат їх роботи дочірні підприємства отримують у вигляді конкретних інструкцій, які вимагають точного виконання. Головною проблемою є якісний підбір керівного персоналу, який розділяє філософію та цінності компанії.

«*Туристичний стартап*» – невелике підприємство, бізнес-моделлю якого є новий для ринку креативний підхід. Основною вимогою є творче нахнення власника бізнесу, ключових менеджерів, адміністраторів, які власною поведінкою демонструють свої очікування від персоналу та надають приклад. Творчий корпоративний дух, командна робота, ін-

## Види та ризики комунікативних інструментів у процесі формування інноваційного середовища підприємства

Етап інноваційного процесу	Комунікативні інструменти	Ризики
1	2	3
1. Формування спільного бачення, місії, цілей, просування ідеї інноваційного підходу до рутинних процесів, розуміння власної місії у взаємодії з клієнтом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опитування, аналіз цінностей клієнтів;</li> <li>– використання коучингових технологій з визначення цінностей працівників;</li> <li>– тренінги, загальні зустрічі; презентації;</li> <li>– розробка правил;</li> <li>– креативні та надихаючі назви проєктів і команд;</li> <li>– створення спеціальних розважальних корпоративних каналів, де можна ділитися цікавими та веселими новинами, ідеями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виявлення значних розбіжностей у цінностях клієнтів, працівників і керівництва, що призведе до неможливості подальшої співпраці;</li> <li>– розчарування, значні втрати часу на проведення роз'яснювальної роботи;</li> <li>– опір змінам з боку персоналу;</li> <li>– погіршення робочого настрою</li> </ul>
2. Визначення потреби у впровадженні інновацій, пошук завдань, які вимагають упровадження інноваційних підходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тренування креативного мислення, яке дозволяє поглянути на проблему під іншим кутом і використати нові підходи для її вирішення;</li> <li>– методи мозкового штурму;</li> <li>– бенчмаркінг;</li> <li>– налаштування каналів представлення ідей;</li> <li>– формування креативних робочих команд із працівників різних підрозділів для виявлення проблемних вузьких місць у роботі;</li> <li>– навчання персоналу;</li> <li>– організація обміну інформацією за допомогою різних каналів;</li> <li>– упровадження системи мотивації;</li> <li>– чат обміну новинами галузі, трендами, ринковими тенденціями на корпоративних платформах;</li> <li>– обмін профілями «типових» клієнтів у внутрішніх блогах, їх життя, фото, звички [9]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неспроможність довести до кінця розпочатий процес тренування креативності;</li> <li>– зустріч з позицією персоналу «я не креативний, нічого не вдієш»;</li> <li>– психологічний опір;</li> <li>– страх з боку персоналу висловлювати нові нестандартні думки;</li> <li>– втрата часу менеджерів на банальні ідеї;</li> <li>– відсутність оригінальних ідей;</li> <li>– розгортання конфліктів;</li> <li>– збільшення робочого навантаження на персонал;</li> <li>– підвищення роздратування персоналу</li> </ul>
3. Генерування ідей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування декількох цікавих, незвичних каналів подачі ідей і платформ для спілкування, до яких має бути легкий доступ у працівників: дошки для крейди в різних місцях офісу, дошки подачі ідей для клієнтів тощо, голосові повідомлення, екрани в приміщеннях, зручні застосунки для мобільного телефону з переліком актуальних завдань, які вимагають вирішення;</li> <li>– створення окремої електронної пошти для даного завдання або розділ в корпоративній мережі;</li> <li>– мозкові штурми з максимально диверсифікованою командою;</li> <li>– командна робота;</li> <li>– залучення незалежних спеціалістів;</li> <li>– обмін досвідом із зовнішніми компаніями;</li> <li>– відсутність формалізації подачі ідей;</li> <li>– відзнака кращої ідеї;</li> <li>– публікація та відкритий доступ учасників до всіх висунутих за період ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Занадто складна процедура подачі ідей;</li> <li>– несерйозне ставлення до інструментів збору ідей;</li> <li>– скутість; – занадто велика кількість каналів, що може призвести до протилежного ефекту та відчуття тиску на працівників;</li> <li>– перевантаження інформацією;</li> <li>– збільшення витрат;</li> <li>– незручність і невдала архітектура застосунку або програмного забезпечення;</li> <li>– виникнення конфліктів у процесі обговорення та водночас прагнення уникнення конфліктів гальмує творчі відкриття;</li> <li>– відсутність формалізації може призвести до незакінченості ідеї та її несприйняття;</li> <li>– витік креативних ідей за межі підприємства;</li> <li>– отримання інформації конкурентами</li> </ul>
4. Упровадження інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Контакти зі споживачами для отримання зворотного зв'язку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усталеність застарілих переконань;</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення команд із упровадження ідей; – використання «політики відкритих дверей»;</li> <li>– призначення відповідальних згідно зі сферами впливу;</li> <li>– створення «каналів успіху» для повідомлення про успіхи та результати співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неготовність правильно опрацювати та використати клієнтські дані;</li> <li>– недостатній рівень влади та повноважень для впровадження ідей;</li> <li>– бюрократизація внутрішніх процесів;</li> <li>– недостатня ініціативність персоналу</li> </ul>

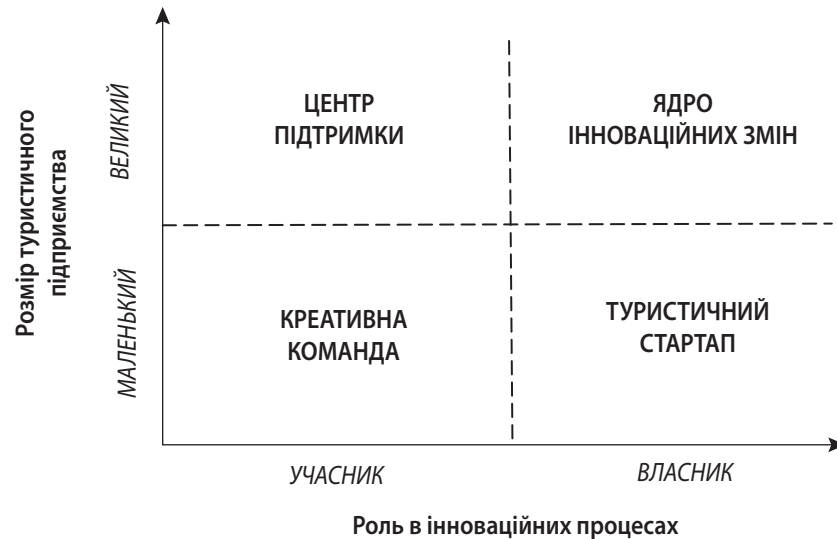


Рис. 1. Чотири типи комунікативних об'єднань інноваційного середовища

новаційні підходи до вирішення проблем є ознакою даного типу підприємств.

Комунікативні стратегії мають вирішувати проблеми формування системи комунікаційних повідомлень з використанням різних комунікаційних засобів, не зменшуючи цінність один одного, а створюючи синергійний ефект від їх використання та максимізації ефективності комунікативних стратегій через пошук оптимальних комбінацій основних комунікаційних засобів [10].

### ВИСНОВКИ

Головним посилком комунікаційної політики в інноваційному середовищі є надання особливого сенсу всім тим зусиллям, що направлені на створення інноваційного духу в команді. Відчуття власної цінності та визнання є однією з основних внутрішніх потреб людини. Регулярне нагадування працівникам, що вони є частиною чогось більшого, ніж вони самі, що їхня робота має значно більший сенс, ніж вони уявляють, формулювання їхньої надихаючої місії в обслуговуванні клієнтів, особливо через інноваційні підходи, значно мотивує та створює нові ролі, підвищує рівень залученості. ■

### ЛІТЕРАТУРА

- Глинська А. Є. Поняття та сутність ментальної моделі підприємства в епоху соціальних трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 319–324. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-319-324>
- Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40–45.
- Експериментування як рушій інновацій у бізнесі // *Management.com.ua*. 22.06.2021. URL: <http://www.management.com.ua/review/rev1264.html>
- Інноваційне середовище: поняття, визначення, створення та основні функції. URL: <https://ukr.agromassidayu.com/innovacionnaya-sreda-ponyatie-opredelenie-sozdanie-i-osnovnie-funkcii-a-942907>
- Комашенко І. І. Комунікаційний менеджмент та механізми його реалізації для презентації інноваційних проектів. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2018. Т. 1. С. 53–61.
- Аніщенко Д. Р., Захарова О. В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств України. URL: <https://conf.tzu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/10.pdf>
- Білик Р. С. Особливості розвитку інноваційного середовища в Україні в умовах глобальної конкурен-

- ції. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. Вип. 4. С. 27–35.
8. Ковчуга Л. І. Інновації в системі життєвого циклу підприємства // *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ : ІЕП НАНУ, 2017. С. 176–185. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141380/15-Kovchuga.pdf?sequence=1>
  9. Чому «не злітає» культура інновацій? 11 правил творення інноваційного середовища // *Management.com.ua*. 24.01.2019. URL: <http://www.management.com.ua/notes/innovation-culture.html>
  10. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf)

## REFERENCES

- Anishchenko, D. R., and Zakharova, O. V. "Problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy" [Problems and Prospects of Innovative Development of Ukrainian Enterprises]. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/10.pdf>
- Babchynska, O. I. "Komunikatsiyni protses v upravlinni: osnovni polozhennia" [Communication Process Management: General Provisions]. *Efektivna ekonomika* no. 9 (2018). [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf)
- Bilyk, R. S. "Osoblyvosti rozvytku innovatsiinoho seredovyscha v Ukraini v umovakh hlobalnoi konkurentsii" [Features of Development of the Innovation Environment in Ukraine in the Conditions of Global Competition]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Menedzhment innovatsii»*, no. 4 (2015): 27-35.
- "Chomu «ne zlitaie» kultura innovatsii? 11 pravyl tvorennia innovatsiinoho seredovyscha" [Why Doesn't the Culture of Innovation "Take Off"? 11 Rules for Creating an Innovative Environment]. *Management.com.ua*. 24.01.2019. <http://www.management.com.ua/notes/innovation-culture.html>
- "Eksperymentuvannia yak rushii innovatsii u biznesi" [Experimentation as a Driver of Innovation in Business]. *Management.com.ua*. June 22, 2021. <http://www.management.com.ua/review/rev1264.html>
- Hlynska, A. Ye. "Poniattia ta sutnist mentalnoi modeli pidpriemstva v epokhu sotsialnykh transformatsii v biznesi" [The Concept and Essence of the Mental Model of Enterprise in the Era of Social Transformations in Business]. *Biznes Inform*, no. 7 (2019): 319-324. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-319-324>
- "Innovatsiine seredovyshe: poniattia, vyznachennia, stvorennia ta osnovni funktsii" [Innovation Environment: Concepts, Definitions, Creation and Main Functions]. <https://ukr.agromassidayu.com/innovacionnaya-sreda-ponyatie-opredelenie-sozdanie-i-osnovnie-funkcii-a-942907>
- Komashchenko, I. I. "Komunikatsiyni menedzhment ta mekhanizmy yoho realizatsii dlia prezentatsii innovatsiinykh proektiv" [Communication Management and Mechanisms for its Implementation for Presenting Innovation Projects]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 1 (2018): 53-61.
- Kovchuha, L. I. "Innovatsii v systemi zhyttievoho tsyklu pidpriemstva" [Innovations in the Enterprise Life Cycle System]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*. 2017. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141380/15-Kovchuga.pdf?sequence=1>
- Liubchenko, N. L. "Systema komunikatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva" [The System of Communication Management of the Enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 10 (2013): 40-45.