

**KSZTAŁTOWANIE NOWYCH DOŚWIADCZEŃ W ORGANIZOWANIU  
INTERAKCJI KOMUNIKACYJNYCH  
DLA ZAPEWNIENIA CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

<sup>1</sup>Narodowy Uniwersytet Techniczny Ropy i Gazu w Iwano-Frankiwsku,  
Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy,  
Wydział Zarządzania i Administracji,  
Karpatska str, 15, Iwano-Frankiwsk,  
76000, Ukraina,  
tel.:+380975073311,  
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-0726-1954

<sup>2</sup> tel.: +380667953656,  
e-mail: tarashaliuk@gmail.com  
ORCID: 0009-0007-2379-4199

<sup>3</sup> tel.: +380950335647,  
e-mail: olgagaliuk02072002@gmail.com  
ORCID: 0009-0008-1582-4703

**Anotacja.** Artykuł poświęcony jest określeniu roli komunikacji organizacyjnej w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz specyfice interakcji komunikacyjnych w kontekście zmian. Do realizacji celu opracowania autorzy wykorzystali metodę badań teoretycznych, ogólne metody logiczne i uogólniające.

Autorzy rozważają koncepcję zrównoważonego rozwoju, która zakłada włączenie aspektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych do strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Zauważono, że w okresie zmian zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa oznacza zdolność do adaptacji do zmian i dostosowania strategii do nowych warunków.

W artykule przedstawiono elementy składowe badania komunikacji i zrównoważonego rozwoju, do których należą: związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym rozwojem; postrzeganie strategii zrównoważonego rozwoju przez pracowników; interakcje między pracownikami a kierownictwem; związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym sukcesem finansowym; opracowywanie i wdrażanie strategii komunikacyjnych w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Zauważa się, że skuteczna komunikacja ma na celu budowanie relacji opartych na zaufaniu i zwiększenie lojalności pracowników wobec swojej firmy.

W toku badań zwraca się uwagę na specyfikę komunikacji organizacyjnej w kontekście zmian, do tych ostatnich zalicza się pandemię i stan wojenny na Ukrainie.

Określono, że w okresie ograniczeń związanych z kwarantanną zwykłe metody komunikacji stały się nieskuteczne. Sytuacja wymagała zmiany formatu komunikacji i aktywnego rozwoju digitalizacji działań, co pozwoliło na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw na innym poziomie interakcji z pracownikami i grupami docelowymi.

Komponent emocjonalny stał się cechą charakterystyczną komunikacji wojennej, co spowodowało ukształtowanie się głównych nurtów komunikacji wojennej: nurtu wartości, nurtu wsparcia i nurtu narodowego.

Określono, że interakcja komunikacyjna na poziomie przedsiębiorstwa zmieniła wektory w kierunku zwiększenia komunikacji z pracownikami, dostarczania im bieżących informacji i prognoz dotyczących pracy w najbliższej przyszłości.

Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy formułują wnioski, z których głównym jest to, że w okresie stanu wojennego ukształtowało się nowe podejście do komunikacji organizacyjnej oparte na wartościach, które pozwala, poprzez rozwój kultury organizacyjnej na jakościowo wyższym poziomie, zapewnić dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** komunikacja organizacyjna, komunikacja w kontekście zmian, podejście oparte na wartościach.

*Haliuk I. B.<sup>1</sup>, Haliuk T. S.<sup>2</sup>, Haliuk O. S.<sup>3</sup>*

## **FORMATION OF NEW EXPERIENCE IN ORGANISING COMMUNICATION INTERACTION TO ENSURE THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

<sup>1</sup>Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76008, Ukraine,  
tel.: +380975073311  
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-0726-1954

<sup>2</sup>tel.: +380667953656,  
e-mail: tarashaliuk@gmail.com  
ORCID: 0009-0007-2379-4199

<sup>3</sup>tel.: +380950335647,  
e-mail: olgagaliuk02072002@gmail.com  
ORCID: 0009-0008-1582-4703

**Abstract.** The article is concerned with defining the role of organisational communications for achieving the goals of sustainable development of an enterprise and the specifics of communication interaction in the context of changes. To achieve the goal of the study, the authors used the method of theoretical research, general logical and generalisation methods.

The authors consider the concept of sustainable development, which involves the integration of social, economic and environmental aspects into the business strategy of an enterprise. It is noted that in a period of change, sustainable development of an enterprise implies the ability to adapt to changes and adapt its strategy to new conditions.

The article presents the components of the study of communication and sustainable development, which include: the relationship between communication in the enterprise and sustainable development; perception of sustainable development strategies by employees; interaction between employees and management; the relationship between communication in the enterprise and sustainable financial success; development and implementation of communication strategies to achieve sustainable development.

It is noted that effective communication is aimed at building trusting relationships and increasing employee loyalty to their company.

In the course of the study, the specifics of organisational communications in the context of changes are highlighted, the latter including the pandemic and martial law in Ukraine.

It is determined that during the period of quarantine restrictions, the usual methods of communication became ineffective. The situation required a change in the format of communications and the active development of digitalisation of activities, which allowed for the sustainable development of enterprises at a different level of interaction with employees and target groups.

The emotional component became a characteristic feature of wartime communications, which resulted in the formation of the main trends in wartime communications: the value trend, the support trend and the national trend.

It has been determined that communication interaction at the enterprise level has changed vectors in the direction of increasing communication with employees, providing them with current information and forecasts of work in the near future.

On the basis of the study, the authors draw conclusions, the main of which is that during martial law a new value-based approach to organisational communications was formed, which allows, through the development of corporate culture at a qualitatively higher level, to ensure the dynamic development of the enterprise and achievement of sustainable development goals in the future.

**Key words:** internal communications, communications in the face of change, value-based approach.

**Wprowadzenie.** Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa to koncepcja rozwoju, która zakłada włączenie aspektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych do strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Główną ideą jest zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia bez uszczerbku dla możliwości przyszłych pokoleń. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje, które nie tylko zapewnią mu sukces w krótkim okresie, ale także w długim okresie poprawią dobrobyt społeczny i środowisko naturalne.

Zrównoważony rozwój można osiągnąć poprzez wdrożenie praktyk, które zwiększają efektywność wykorzystania zasobów, ograniczają ilość odpadów i emisji oraz zwiększają odpowiedzialność wobec pracowników, konsumentów, państwa i całej społeczności. Praktyki te obejmują wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, gospodarkę odpadami i wodą, redukcję odpadów, certyfikację środowiskową, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, przejrzyste zarządzanie i raportowanie do interesariuszy.

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa oznacza również zdolność do adaptacji do zmian w środowisku społecznym i przyrodniczym oraz dostosowania strategii do nowych warunków.

W ostatnich latach społeczeństwo ukraińskie zmieniło sposób życia. Początkowo ograniczenia związane z kwarantanną stworzyły stresującą sytuację, w której zwykle więzi komunikacyjne zostały zerwane, a nowe jeszcze nie powstały. W procesie wymiany informacji powstała próżnia. Życie zamarło w oczekiwaniu na zmiany na lepsze. Ale zmiany były tylko negatywne. Firmy zmuszone były do szukania sposobów i metod nawiązania pracy oraz nowych sposobów komunikacji. Przejście do przestrzeni internetowej przyniosło również nowe korzyści - cyfryzacja systematycznie nabierała rozpędu w zdobywaniu nowych horyzontów.

Każda firma wypracowała swój własny sposób na zapewnienie pracy w nowym środowisku. Jedne były szybsze, a inne wolniejsze, jedne były bardziej pewne siebie, a inne bardziej nieśmiałe w opanowywaniu nowych zasad pracy, zdobywaniu doświadczenia w utrzymywaniu kontaktów i informowaniu pracowników o bieżących wynikach.

Wojna postawiła nowe wyzwanie, znacznie potężniejsze. Przeniesienie przedsiębiorstw, ograniczenie działalności, migracje wewnętrzne i wyjazd niektórych osób za granicę znacznie utrudniły funkcjonowanie większości firm. Strach, panika, zamieszanie, rozpacz - to emocjonalne tło wydarzeń wymagało nowego podejścia do komunikacji pracowniczej.

Pojawiło się nowe doświadczenie, inne od poprzedniego. Trwa okres wojny, a okres powojenny będzie nie mniej trudny do wznowienia pełnowartościowej pracy. Doświadczenia zdobyte w łączności należy podsumować, usystematyzować, wskazać skuteczne narzędzia współdziałania, określić możliwości rozwoju i doskonalenia oraz dostosować do warunków powojennych, aby w przyszłości zapewnić realizację celów zrównoważonego rozwoju.

**Cel.** Celem artykułu jest określenie roli komunikacji organizacyjnej w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz specyfiki interakcji komunikacyjnych w

kontekście zmian. Do realizacji celu pracy wykorzystano metodę badań teoretycznych, ogólne metody logiczne i uogólniające.

**Wyniki.** Strategia komunikacji jest ważnym elementem zrównoważonego rozwoju, ponieważ ułatwia interakcję i współpracę pomiędzy różnymi interesariuszami w celu osiągnięcia wspólnych celów związanych z ochroną zasobów naturalnych oraz zrównoważonym rozwojem gospodarczym i społecznym.

Do głównych elementów strategii komunikacyjnej w kontekście zrównoważonego rozwoju należą

- Analiza publiczności: oznacza to identyfikację docelowej publiczności, jej potrzeb, zachowań i zainteresowań. Analiza ta pomaga w opracowaniu skutecznej strategii komunikacyjnej, która zaspokoi potrzeby odbiorców i pozwoli osiągnąć wyznaczone cele zrównoważonego rozwoju;

- sformułowanie komunikatu: komunikat powinien być jasny, precyzyjny i prosty dla odbiorców. Powinien zawierać kluczowe elementy zrównoważonego rozwoju i ich znaczenie dla odbiorców;

- Określenie kanałów komunikacji: obejmuje to wybór kanałów, które są najbardziej odpowiednie dla odbiorców. Na przykład, media społecznościowe mogą być używane dla młodych ludzi, podczas gdy tradycyjne media mogą być używane dla osób starszych;

- Opracowanie planu działania: plan działania powinien zawierać konkretne kroki, które należy podjąć w celu wdrożenia strategii komunikacyjnej. Może to obejmować opracowanie materiałów prasowych, prowadzenie kampanii społecznych, organizowanie wydarzeń itp.

- Określenie metryki sukcesu: pomaga to ocenić skuteczność strategii komunikacyjnej i określić, czy cele zostały osiągnięte. Mierniki sukcesu mogą obejmować liczbę osób uczestniczących w wydarzeniach, liczbę relacji w mediach, zwiększony popyt na produkty związane ze zrównoważonym rozwojem itp.

- Zaangażowanie interesariuszy: Obejmuje ono zaangażowanie wszystkich interesariuszy w rozwój strategii. Można to zrobić poprzez konsultacje, ankiety i inne formy publicznego zaangażowania w proces podejmowania decyzji.

Istnieje wiele badań dotyczących komunikacji w przedsiębiorstwie i zrównoważonego rozwoju. Niektóre z głównych tematów, które są badane, obejmują:

1. Związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym rozwojem: bada, w jaki sposób komunikacja w przedsiębiorstwie może wpływać na realizację strategii zrównoważonego rozwoju, w tym efektywnego wykorzystania zasobów, redukcji emisji, efektywności energetycznej i innych.

2. Postrzeganie strategii zrównoważonego rozwoju przez pracowników: badanie bada, jakie idee i koncepcje zrównoważonego rozwoju są postrzegane przez pracowników, ich rozumienie i stosunek do nich. Ważnym aspektem jest kształtowanie się relacji zaufania w zespole. Według Kroll Global Fraud Report, 66% przypadków oszustw i 51% problemów z bezpieczeństwem jest spowodowanych przez pracowników średniego i liniowego szczebla z 1-3 letnim stażem pracy [1].

3. Interakcje między pracownikami a kierownictwem: W badaniu analizuje się, jak komunikacja między pracownikami a kierownictwem może wpływać na skuteczność wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju i osiągania wspólnych celów.

4. Związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonymi wynikami finansowymi: bada, jak skuteczna komunikacja w przedsiębiorstwie może wpływać na wyniki finansowe i zyski.

5. Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacyjnych w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju: bada, które strategie komunikacyjne mogą pomóc przedsiębiorstwom w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju, w tym zaangażowanie interesariuszy, komunikacja z klientami itp. Według badań Anthony'ego Fitzsimmons'a i

Dereka Atkinsa, autorów książki *Rethinking Reputational Risk*, 80% kryzysów reputacyjnych jest spowodowanych przez własnych pracowników firm [2].

Skuteczna komunikacja ma na celu budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz zwiększenie lojalności pracowników wobec swojej firmy.

W Stanach Zjednoczonych oszacowano, że 90% lojalności pracowników i aprobaty dla ich pracy jest związane z jakością komunikacji wewnętrznej w firmie [3]. Na Ukrainie sytuacja niewiele się różni: według EY Human Capital 67% wartościowych pracowników z dużym doświadczeniem jest bardziej skłonnych do zmiany pracy z powodu niskiej kultury komunikacji w firmie [4].

Przejawy skutecznej komunikacji wewnętrznej to:

- informacja i jasność. Brak informacji o rzeczywistym stanie rzeczy jest zwykle odbierany jako celowe ukrywanie informacji. Im mniej informacji otrzymują pracownicy, tym szybciej powstają plotki;

- Aktualność. Według PWC, co drugi pracownik potrzebuje informacji zwrotnej w czasie rzeczywistym, a nie z perspektywy czasu. [5];

- otwartość. Duże firmy, takie jak Microsoft czy Hewlett-Packard, stosują politykę otwartych drzwi. Każdy pracownik liniowy może przyjść ze swoimi problemami, pytaniami, zasięgnąć porady u przełożonego lub dyrektora generalnego. W ten sposób firma tworzy system zaufania i nawiązuje komunikację na wszystkich liniach, zarówno w górę, jak i w dół.

Kryzys, który powstał podczas pandemii, wymusił zastosowanie komunikacji kryzysowej. Kryzys to "punkt zwrotny w funkcjonowaniu dowolnego systemu, podczas którego jest on narażony na wpływy zewnętrzne lub wewnętrzne, które wymagają od tego systemu jakościowo nowej reakcji" [6].

Wpływ ograniczeń związanych z kwarantanną doprowadził do przesunięcia punktu ciężkości w komunikacji organizacyjnej. Konwencjonalne podejścia zostały odłożone na bok. Nowe zasady zostały włączone do praktycznej pracy z komunikacją. Znaczna część naszego życia przeniosła się na bezkontaktowy tryb zdalny. Poziom cyfryzacji pracy wzrósł w bardzo krótkim czasie. Świat się zmienił. I aby za nim nadążyć, musieliśmy nauczyć się nowych taktyk i strategii komunikacyjnych.

Trener biznesu BDO Academy Nataliia Koroliova przekonuje, że model niezbędnych zdolności i umiejętności, które stanowią podstawę skutecznej i efektywnej komunikacji, obejmuje następujące kompetencje [7]: zdolność uczenia się, umiejętności analityczne, umiejętności komunikacyjne, zarządzanie sobą, praca zespołowa i odporność.

W trakcie pandemii pojawiły się następujące innowacje w komunikacji [8]:

- komunikacja za pomocą komunikatorów i aplikacji (Viber, Telegram, Massanger);
- rozwój dostaw;
- rozwój sprzedaży internetowej;
- konsultacje telefoniczne, konsultacje online;
- komunikacja online;
- zwiększenie ilości reklam (newslettery SMS, własna strona internetowa, sieci społecznościowe);
- wsparcie wideo, sprzedaż wideo, prezentacje wideo.

Interesujące jest to, że według badania 79% ankietowanych konsumentów nie zauważyło gwałtownej zmiany w metodach komunikacji. W sytuacji ograniczeń kwarantanny to, co wczoraj było innowacją, dziś stało się koniecznością i powszechnością. Nawet całkowicie offline'owe firmy, takie jak kluby sportowe, lokale gastronomiczne czy organizacje religijne, przestawiły się na digital.

Zmiana formatu komunikacji przyczyniła się do zapewnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw na innym poziomie interakcji z pracownikami i grupami docelowymi w oparciu o cyfryzację tego obszaru.

Tym samym zrównoważony rozwój przedsiębiorstw został zapewniony poprzez zmianę formatu komunikacji.

Za kryzys uznaje się również sytuację stanu wojennego. Jednak wyzwania związane z tą sytuacją są nieco inne niż w poprzedniej sytuacji.

Według badań przeprowadzonych przez Factum Group [9], różne firmy radziły sobie z "szokiem militarnym" w różnych okresach. Firmy usługowe szybciej podniosły się i wznowiły działalność (nawet w 3-10 dni), natomiast niektóre firmy spożywcze wstrzymały produkcję nawet na 3-4 miesiące.

Co 4 firma od początku wojny zredukowała zatrudnienie, średnio o 22%. Nastąpił "naturalny odpływ" pracowników - gdy ludzie zdecydowali się wyjechać za granicę i tam zacząć budować swoje życie.

29% firm podjęło kroki w celu zmiany lokalizacji swoich biur, najczęściej częściowego przeniesienia ich za granicę lub do bezpieczniejszych regionów Ukrainy. Obecnie dla większości firm dominuje praca zdalna. Średnio około 15% pracowników pracuje zdalnie z zagranicy.

Aby zrozumieć, jak zmieniła się komunikacja i jak ta zmiana wpłynie na przyszły rozwój, należy najpierw określić główne trendy w komunikacji w czasie wojny.

Od pierwszych dni wojny, podczas gdy większość społeczeństwa znajdowała się w stanie strachu i odrętwienia, najwyższe władze Ukrainy wykazywały otwartość i wysokiej jakości treści w komunikacji ze społeczeństwem. Relacje prasowe i codzienne przemówienia prezydenta pomagały budować zaufanie i podtrzymywały nastroje.

Firmy również włączyły się w interakcję z pracownikami i grupami docelowymi. Zmienił się jednak charakter komunikacji. Komponent emocjonalny, który nie zawsze był wykorzystywany przez struktury biznesowe w ich strategiach komunikacyjnych, stał się bardziej aktywny, ponieważ pomagał utrzymać zaufanie i poczucie przynależności wśród pracowników.

Można wyróżnić trzy główne tendencje w komunikacji wojennej [10]:

1. Tendencja wartości. Przejawiał się on zarówno w agencjach rządowych, jak i w biznesie. Orientacja produktowa w komunikacji zmieniła się na orientację wizerunkową. Interakcja wizerunkowa pokazywała świadomą pozycję firmy w sytuacji wojny. Znacznie wzrosła rola odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa przeorientowały swoje strategie zrównoważonego rozwoju na wspieranie IDPs, sił zbrojnych i programów wolontariatu.

2. Trend wsparcia. Stało się ono kołem ratunkowym dla wielu Ukraińców i pracowników firm. Programy wsparcia psychologicznego, takie jak Trzymaj się, Razem do zwycięstwa, Wspólna praca dla zwycięstwa, Oddaj, Uwierz w zwycięstwo itp. wzmacniały przekonanie ludzi o konieczności zjednoczenia wysiłków dla wspólnego celu. Głównym trendem był znaczny wzrost wydatków na projekty społeczne i wsparcie dla kraju. Firmy przeznaczają budżety na pomoc humanitarną, wspierają organizacje charytatywne i Siły Zbrojne Ukrainy, przyczyniają się do międzynarodowej relacji z wydarzeń poprzez udział i organizację imprez wspierających kraj [11].

Na poziomie przedsiębiorstwa wzrosła liczba wspierających komunikatów między kierownictwem a pracownikami, w tym regularne spotkania online lub offline, relacje z sytuacji w pracy, prognozy perspektyw. Takie działania pozwalały pracownikom być na bieżąco z wydarzeniami, nie gubić się w polu informacyjnym i mieć poczucie przynależności do firmy.

3. Trend narodowy. Promocja Ukrainy i jej symboli, tradycji i kultury wyszła poza granice kraju i rozprzestrzeniła się na cały świat. Według badań grupy socjologicznej Rating, w 2021 roku mniej niż połowa ludności odczuwała dumę z kraju, natomiast w 2022 roku to uczucie było dominujące w obrębie państwa i wynosiło 80% [12].

Według badania przeprowadzonego przez Factum Group [9] nastąpiły zmiany w tematyce komunikacyjnej. Respondenci wskazali 3 główne obszary, które pojawiły się w komunikacji w 2022 roku:

- informacja, że firma działa, pozostaje na rynku i obsługuje klientów;
- wsparcie dla ludzi, armii i wartości (plus wsparcie dla tożsamości narodowej);
- informacja o zerwaniu więzi z rynkami Rosji i Białorusi.

W wyniku sytuacji militarnej zmieniła się zarówno komunikacja publiczna, jak i komunikacja biznesowa. Wektor interakcji komunikacji publicznej zmierza do zrozumienia, że przyszłość zależy od dojrzałości moralnej i odpowiedzialności w regulowaniu stosunków społecznych.

Następuje przesunięcie akcentów interakcji w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw. Przejawia się ono w następujących kwestiach:

- komunikacja z pracownikami powinna być regularna, a kierownicy powinni być w stałym kontakcie;
- informacje o stanie rzeczy w przedsiębiorstwie powinny być prezentowane jak najbardziej otwarcie, nie należy ukrywać informacji o problemach, pogarszających się wynikach czy ewentualnej redukcji zatrudnienia
- przedsiębiorstwo powinno być również aktywne w sferze medialnej, nie można dopuścić do powstania próżni informacyjnej. Może to mieć negatywny wpływ na reputację firmy;
- firma nie może pozostać z dala od inicjatyw społecznych. Włączanie się we wspólne wydarzenia może przyspieszyć proces adaptacji do nowych warunków pracy;
- Każdy kryzys przynosi nową szansę. Zadaniem firmy jest znalezienie tych szans - zastosowanie nowego podejścia do pracy, optymalizacja kosztów, budowanie bardziej ufnych relacji z pracownikami itp.

Możemy podsumować ogólną specyfikę komunikacji w okresie stabilnego funkcjonowania i w czasie wojny (tabela 1).

Tabela 1

**Specyfika komunikacji organizacyjnej w okresie zrównoważonego funkcjonowania przedsiębiorstw i w okresie wojny\*.**

Table 1

**Specific emphasis of organisational communications in the period of sustainable functioning of enterprises and in the wartime period\***

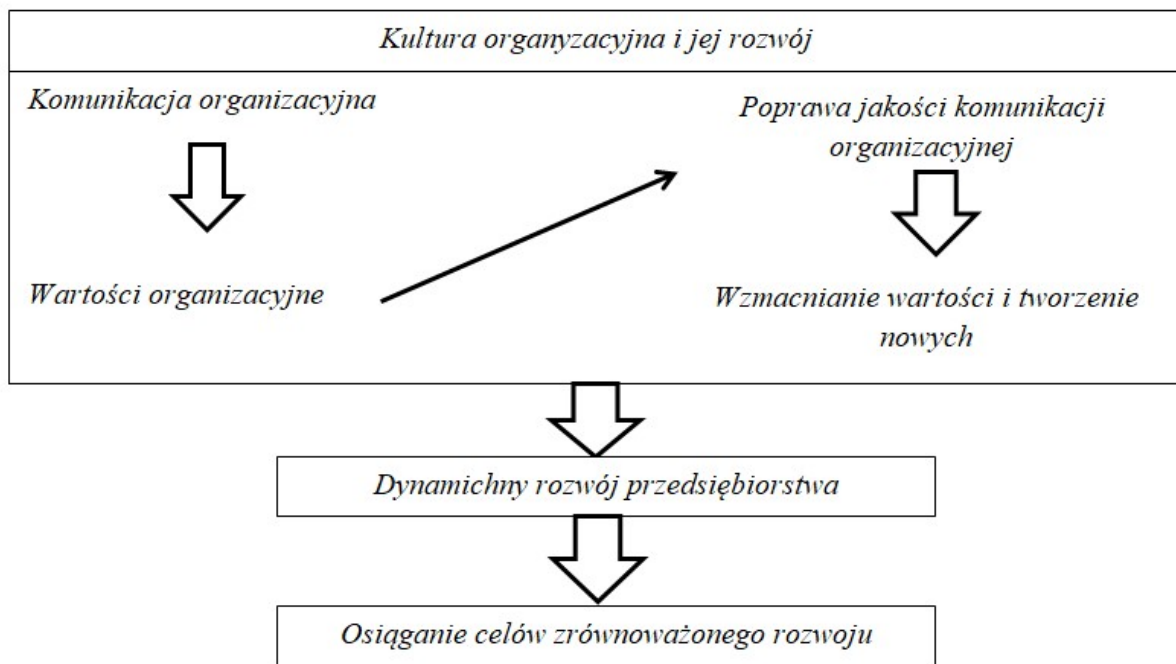
<b>Pozycje do porównania</b>	<b>Komunikaty w okresie trwałej eksploatacji</b>	<b>Komunikacja w czasie wojny</b>
Orientacja komunikacyjna	Spożywcza	Reputacyjna
Wektor strategii komunikacyjnej	Zrównoważony rozwój	Pomoc
Charakter komunikacji	Informacyjny, racjonalny	Wspierający, emocjonalny
Częstotliwość komunikacji	Planowana	Na zasadzie stałej
Ilość informacji	Wystarczające do wykonywania obowiązków służbowych	Szczegółowe, zaawansowane informacje o aktualnym stanie prac i prognozach na przyszłość
Pozycja publiczna	Interakcja z grupami docelowymi w celu promowania firmy i jej produktów	Aktywny udział w inicjatywach społecznych, udział i organizacja wydarzeń wspierających kraj
Znaczenie dla działalności gospodarczej	Obowiązkowe dla realizacji	Komponent o najwyższym znaczeniu
Kierunek oddziaływania na grupy kontaktów zewnętrznych	Wyjątkowa oferta	Identyfikacja narodowa

\* Źródło: opracowanie własne

Skuteczna komunikacja, która określa aspekty interakcji i wspiera rozwój w tak trudnych czasach, pomoże przedsiębiorstwom osiągnąć ich cele.

Nowe trendy w komunikacji kształtują nowe, oparte na wartościach podejście do organizacji interakcji. Komunikacja wpływa na kształtowanie i rozpowszechnianie wartości. Powstaje krąg współzależności: skuteczna komunikacja kształtuje wartości, wartości wpływają na jakość komunikacji, a w efekcie umacniają się i rodzą nowe wartości. W takich warunkach firma jest gotowa na nowe wyzwania, zapewniając sobie dynamiczny rozwój i osiągając cele zrównoważonego rozwoju w ogóle (rys. 1).





Rys. 1. Znaczenie komunikacji organizacyjnej dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju \*

Fig. 1. The importance of organisational communications for achieving sustainable development goals\*

\* Źródło: opracowanie własne

**Wnioski.** Celem artykułu było określenie roli komunikacji organizacyjnej w realizacji celów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz specyfiki interakcji komunikacyjnych w kontekście zmian. W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jako koncepcja rozwoju obejmuje włączenie aspektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych do strategii biznesowej przedsiębiorstwa. W okresie zmian zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa oznacza zdolność do adaptacji do zmian i dostosowania strategii do nowych warunków.

2. Badania nad komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym rozwojem obejmują badanie następujących elementów: związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym rozwojem; postrzeganie strategii zrównoważonego rozwoju przez pracowników; interakcje między pracownikami a kierownictwem; związek między komunikacją w przedsiębiorstwie a zrównoważonym sukcesem finansowym; opracowanie i wdrożenie strategii komunikacyjnych w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Wyniki tych badań wskazują na zaangażowanie pracowników w realizację strategii i zrozumienie przez nich znaczenia ostatecznych celów oraz ich udział w osiągnięciu wyników.

3. Skuteczna komunikacja ma na celu budowanie zaufania i zwiększanie lojalności pracowników wobec firmy. Jej cechy to informatywność i jasność, terminowość i otwartość.

4. Kryzys to punkt zwrotny w funkcjonowaniu systemu, kiedy jest on narażony na wpływy zewnętrzne lub wewnętrzne. Wymaga to od systemu jakościowo nowej reakcji. Do sytuacji kryzysowych zalicza się sytuacje spowodowane pandemią i stanem wojennym.

5. Ograniczenia związane z kwarantanną sprawiły, że zwykle metody komunikacji stały się nieskuteczne. Zmiana formatu komunikacji i aktywna digitalizacja działań zapewniła zrównoważony rozwój przedsiębiorstw na innym poziomie interakcji z pracownikami i grupami docelowymi.

6. Stan wojenny na Ukrainie zmienił charakter komunikacji. Emocjonalny komponent interakcji komunikacyjnej stał się kluczowy dla utrzymania zaufania i poczucia przynależności wśród pracowników. W rezultacie wyłoniły się główne trendy w komunikacji wojennej: trend wartości, trend wsparcia i trend narodowy.

7. Interakcja komunikacyjna na poziomie przedsiębiorstwa zmieniła wektory w kierunku zwiększenia komunikacji z pracownikami, dostarczania im bieżących informacji oraz prognoz dotyczących pracy w najbliższej przyszłości. Cyfryzacja interakcji komunikacyjnych nabrała jeszcze większego rozmachu ze względu na geograficzne rozproszenie pracowników i przedsiębiorstw.

8. Wydarzenia wojenne przyczyniły się do ukształtowania nowego, opartego na wartościach podejścia do komunikacji organizacyjnej, co pozwala na rozwój kultury korporacyjnej o wyższej jakości, zapewniającej dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa i realizację celów zrównoważonego rozwoju w przyszłości.

1. Global Risks Report 2023. URL: [https://www.weforum.org/reports/global-risks-report2023?gclid=Cj0KCQjw2cWgBhDYARIsALggUhrsi5hjrXb0dFQv2u0YNDgZbswJT-9cT7E4GCZ0UEw9QDOc13bQZ38aAgmgEALw\\_wcB](https://www.weforum.org/reports/global-risks-report2023?gclid=Cj0KCQjw2cWgBhDYARIsALggUhrsi5hjrXb0dFQv2u0YNDgZbswJT-9cT7E4GCZ0UEw9QDOc13bQZ38aAgmgEALw_wcB) (data of access 17 March 2023)
2. Fitzsimmons A., Atkins D. *Rethinking Reputational Risk How to Manage the Risks that can Ruin Your Business, Your Reputation and You*. 1st Edition. Kogan Page. 2017. 240 p.
3. Сім очевидних помилок на старті проекту, про які забувають стартапери. URL: <https://ckp.in.ua/ru/business/16264> (дата звернення: 17.03.2023)
4. How and why human capital disclosures are evolving. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_us/topics/cbm/ey-how-and-why-human-capital-disclosures-are-evolving.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/cbm/ey-how-and-why-human-capital-disclosures-are-evolving.pdf) (data of access 17.03.2023)
5. Winning today's race while running tomorrow's. URL: <https://www.pwc.com/ceosurvey> (data of access 17.03.2023)
6. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/60/4269.html> (дата звернення: 17.03.2023)
7. Комунікації: Залучити! Розташувати! Переконати! URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/communications> (дата звернення: 17.03.2023)
8. Жосан, Г. Розвиток діджиталізації бізнесу в умовах падемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. №24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40>
9. Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями. URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf> (дата звернення: 17.03.2023)
10. Говори вдумливо: як війна змінює стратегічні комунікації у бізнесі та соціумі. URL: <https://mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumливо-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi> (дата звернення: 17.03.2023)
11. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній-рекламодавців. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html> (дата звернення: 17.03.2023)
12. Восьме загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy\\_obschenacionalnyu\\_opros\\_ukraina\\_v\\_usloviyah\\_voyny\\_6\\_a\\_prelia\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalnyu_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_6_a_prelia_2022.html). (дата звернення: 17.03.2023)

#### References

1. "Global Risks Report 2023." Weforum, [weforum.org/reports/global-risks-report-2023?gclid=Cj0KCQjw2cWgBhDYARIsALggUhrsi5hjrXb0dFQv2u0YNDgZbswJT-9cT7E4GCZ0UEw9QDOc13bQZ38aAgmgEALw\\_wcB](https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023?gclid=Cj0KCQjw2cWgBhDYARIsALggUhrsi5hjrXb0dFQv2u0YNDgZbswJT-9cT7E4GCZ0UEw9QDOc13bQZ38aAgmgEALw_wcB). Accessed 17 Mar. 2023
2. Fitzsimmons, A., Atkins, D. *Rethinking Reputational Risk How to Manage the Risks that can Ruin Your Business, Your Reputation and You*, Kogan Page, 2017.
3. "Seven obvious mistakes at the start of a project that startups forget about." ckp, [ckp.in.ua/ru/business/16264](https://ckp.in.ua/ru/business/16264). Accessed 17 Mar. 2023.
4. "How and why human capital disclosures are evolving." Assets.ey, [assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_us/topics/cbm/ey-how-and-why-human-capital-disclosures-are-evolving.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/cbm/ey-how-and-why-human-capital-disclosures-are-evolving.pdf). Accessed 17Mar. 2023.
5. "Winning today's race while running tomorrow's." Pwc, [pwc.com/ceosurvey](https://www.pwc.com/ceosurvey). Accessed 11 Mar. 2023.
6. "Organisational and economic prerequisites for crisis management." The Economist's Library, [library.if.ua/book/60/4269.html](https://library.if.ua/book/60/4269.html). Accessed 11Mar. 2023.

7. "Communications: Engage! Position! Persuade!" Bdo, bdo.ua/uk-ua/news-2/2020/communications . Accessed 12 Mar. 2023.
8. Josan, G. "Development of business digitalisation in the context of the COVID-19 pandemic". *Economy and society*, no.24, 2022. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-40. Accessed 13 Mar. 2023.
9. "Trends in marketing communications management in 2022." Vrk, vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf. Accessed 13 Mar. 2023.
10. "Speak Thoughtfully: How War Changes Strategic Communications in Business and Society." Mind.ua, mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumliivo-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi. Accessed 13 Mar. 2023.
11. "Trends in marketing communications management during the war: the state of affairs and the future of Ukrainian advertisers." Vrk, vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html. Accessed 14 Mar. 2023.
12. "Eighth national survey: Ukraine at war." Ratinggroup, ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy\_obschenacionalnyy\_opros\_ukraina\_v\_usloviyah\_voyny\_6\_aprelya\_2022.html. Accessed 15 Mar. 2023.

**УДК 005:332.4**

doi: 10.15330/apred.2.19.188-198

**Вербовська Л. С.**

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ДОСЯГНЕННІ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76008, Україна,  
тел.: +380666091419,  
e-mail: verlesya@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2.509-1194

**Анотація.** У статті досліджено питання управління змінами у закладах вищої освіти в сучасних умовах. Актуальність дослідження є на часі, адже управління змінами формує інструменти та підґрунтя у формуванні конкурентних цілей в умовах змін зовнішнього середовища, яке продиктоване та визначається сучасними тенденціями конкурентних переваг ЗВО; партнерська співпраця зі стейкхолдерами; підвищення конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу; диверсифікація нових сфер наукової діяльності та нові можливості розвитку університету. У процесі написання наукової статті використовувалися різноманітні загальнонаукові методи дослідження. Проведений аналіз показав, що найважливішою складовою у визначенні конкурентних переваг передусім є підвищення якості освіти та позиціонування ЗВО як конкурентоспроможного суб'єкта господарювання на ринку освітніх послуг, здатний сформувати конкурентоспроможного фахівця, адаптованого до ринкових умов, який працюватиме на міжнародному рівні, аналіз надання освітніх послуг споживачам. Удосконалено систему забезпечення процесу реалізації змін. До індикаторів здійснення змін віднесено: організаційний; економічний; управлінський та стратегічний. Проаналізовано міжнародні стажування науково-педагогічного персоналу Університету за визначений період. Здійснено опис Центру, як конкурентоспроможного інструменту Університету, а саме «Центр підвищення кваліфікації НПП ІФНТУНГ», який здатен надавати якісні послуги. Доведено, що ЗВО мають формувати на високому рівні міжнародну репутацію, диверсифікувати міжнародні дослідження та публікації; бути учасником чи/ї головним партнером у грантових програмах;