

Марина Валентинівна Семикіна

д-р. екон. наук, проф.

ORCID 0000-0001-6995-1267

e-mail: semikinamv@i.ua,

Марія Вікторівна Бугаєва

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-7460-9279

e-mail: bmw87forever@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний
технічний університет, м. Кропивницький*

СТРАТЕГІЧНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ: ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Постановка проблеми. У сучасному світі, де динаміка бізнес-середовища постійно змінюється, а конкуренція зростає, питання формування стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу набувають особливої актуальності. Ефективне ділове спілкування виступає ключовим фактором у цьому процесі, проте його стратегічне використання залишається недостатньо дослідженим.

Функціонування українського бізнесу сьогодні супроводжується низкою різноманітних викликів. Один із них – неефективна комунікація між працівниками та керівництвом, яка часто стає причиною зростання конфліктів у соціально-трудова сфері. Підприємці не завжди усвідомлюють повною мірою потенціал ділового спілкування як інструменту для формування стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу. Відсутність стратегії у взаємодії з персоналом призводить до недостатнього використання людського потенціалу, слабкого розкриття здібностей і талантів персоналу. Неефективне ділове спілкування загострює деструктивні явища у соціально-трудова відносинах, посилює конфліктність, дестабілізує психологічний клімат колективів, веде до зниження продуктивності праці, інноваційної активності працівників та втрати конкурентних переваг організацій. Поширена ситуація, коли існує розрив між теоретичним розумінням важливості ділового спілкування та його практичним застосуванням у контексті регулювання соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу. Виникає нагальна потреба у системному підході до комунікації, який би трансформував її з рутинного обміну інформацією в реальний інструмент стратегічного розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів формування стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу в умовах нестабільного економічного середовища і загроз. В умовах воєнних реалій та післявоєнного відновлення України, коли передусім людський капітал є критично важливим ресурсом, стратегічне ділове спілкування набуває особливого значення.

Значимість такого дослідження посилюється в контексті глобалізації та цифровізації, які вимагають нових форматів комунікації для підтримки стабільності у різноманітних колективах, тенденції зростання значення людського капіталу як ключового чинника успіху будь-якої організації, необхідності запобігання соціально-трудова конфліктам через ефективний діалог між усіма рівнями корпоративної ієрархії, світового тренду на стійкий розвиток, де стабільні відносини в колективах підприємств і компаній стають основою інновацій та соціальної відповідальності. Наукове дослідження дозволить розробити практичні рекомендації для компаній щодо використання ділового спілкування як інструменту для формування стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури свідчить, що питання розвитку людського капіталу та соціально-трудова відносин залишаються актуальними та активно досліджуються. Особлива увага приділяється впливу глобалізації, цифровізації та умов підвищеної невизначеності, що підкреслює комунікацію як ключовий елемент управління. Праці Н. Азьмук [1], Л. Антонюк та ін. [2], А. Колота та ін. [5-8] демонструють, що цифрова економіка та «індустрія 4.0» суттєво трансформують характер праці, вимагаючи нових компетентностей та адаптації соціально-трудова відносин. Дослідження В. Антонюк [3], Е. Лібанової [9] акцентують на важливості якісного розвитку людського капіталу для забезпечення економічного зростання. Роботи А. Волківської та ін. [4], А. Колота та ін. [8] підкреслюють необхідність розвитку системи соціально-трудова відносин у контексті змін. Це створює потребу у поглибленому дослідженні ділового спілкування, яке може сприяти адаптації працівників до цих змін та розвитку необхідних навичок. Комунікаціям у діловому середовищі присвячені праці Ю. Степчука, Г. Бевзо [10], Є. Бородіна та ін. [11], П. Головської, М. Кравченко [12; 14], В. Гошовської [13], І. Корсун та ін. [15], Ж. Крисько [16], Н. Малик [17], В. Орел, В. Краля [18]. Останні дослідження наголошують, що ділове спілкування не



лише формує корпоративну ідентичність, але й впливає на соціальну відповідальність, трудову мотивацію та стійкість організацій до криз. Однак інтеграція комунікаційних стратегій у контексті розвитку людського потенціалу залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює потребу в поглибленому аналізі. Наше дослідження має заповнити цю прогалину та надати практичні рекомендації щодо використання стратегічного ділового спілкування для формування стабільних соціально-трудова відносин і розвитку людського потенціалу.

Метою статті є визначити теоретичні та практичні аспекти стратегічного ділового спілкування як інструменту для формування стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі завдання:

- проаналізувати еволюцію ділового спілкування, дослідити теоретичні підходи, що вплинули на зростання його ролі у розвитку підприємств та організацій;
- систематизувати види ділового спілкування та з'ясувати їхній вплив на аспекти розвитку людського потенціалу та соціально-трудова відносин;
- обґрунтувати сутність стратегічного ділового спілкування, розкрити фактори, що впливають на його ефективність в контексті соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ролі стратегічного ділового спілкування у формуванні стабільних соціально-трудова відносин та розвитку людського потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Еволюція наукових уявлень про ділове спілкування є дзеркалом глобальних трансформацій у підходах до управління, соціальної взаємодії та розвитку організацій. На початку ХХ століття, в епоху домінування тейлорівської моделі наукового менеджменту, ділове спілкування розглядалося виключно як механізм передачі інструкцій – лінійний процес, обмежений формальними рамками «відправник-одержувач» (модель Клода Шеннона та Воррена Вівера, 1949 р.). Цей період характеризувався інструментальним ставленням до комунікації: її цінність вимірювалася ефективністю виконання задач, а не впливом на відносини чи мотивацію. Ділове спілкування розглядалося переважно як інструмент передачі інформації, необхідний для виконання формальних завдань.

Проте вже до середини ХХ століття, з розквітом теорій людських відносин (Елтона Мейо, 1933 р.) та поведінкового підходу (Ренсіса Лайкерта, 1967 р.), наукова парадигма змінилася. Дослідження Хоторнських експериментів довели, що якість комунікації безпосередньо впливає на продуктивність і соціальний клімат колективу. З'явилися концепції «двостороннього діалогу» (Мері Паркер Фоллетт, 1941 р.) та «емпатії в управлінні» (Пітера Друкера, 1954 р.), які перетворили спілкування з технічного процесу на інструмент формування довіри, профілактики конфліктів та організаційної ідентичності.

Наприкінці ХХ століття, із появою теорії стратегічного менеджменту (Майкла Портера, 1985 р.) та концепції соціального капіталу (Роберта Патнема, 1993 р.), ділове спілкування набуло статусу ключового ресурсу для досягнення конкурентних переваг. Воно перестало бути функцією HR-департаментів і стало інтегруватися в корпоративні стратегії. Відкриття зв'язку

між ефективною комунікацією, інноваційністю та лояльністю співробітників (Джея Галбрейта, 2002) підкреслило її роль у створенні «організацій, що навчаються» (Пітера Сенджа, 1990).

З початком ХХІ століття, на тлі глобалізації, цифрової революції та кліматичних викликів, ділове спілкування переосмислюється через призму стійкості, інклюзивності та розвитку людського потенціалу. Сучасні дослідження (Джеймса Граніка, 2020 р.; Лінджуан Ріті Мен, 2023 р.) доводять, що:

- ділове спілкування стимулює нагромадження соціального капіталу (через побудову мереж довіри та співпраці);
- забезпечує адаптацію розвитку людського капіталу та соціально-трудова відносин постійних змін та невизначеності (завдяки гнучким комунікаційним платформам та кризовому менеджменту);
- розкриває креативність персоналу – через діалогові формати та підтримку різноманітності.

Важливим поворотним пунктом стало інтегрування принципів ESG (екологічність, соціальність, корпоративне управління) у комунікаційні стратегії. Організації вже не можуть ігнорувати роль ділового спілкування у формуванні соціально відповідального бізнесу, де працівники є не «ресурсом», а партнерами у досягненні цілей сталого розвитку. Відповідно до концепцій сталого розвитку (дослідження Дейва Ульріха, 2021 р.), ділове спілкування має забезпечувати не лише ефективність бізнесу, а й баланс інтересів працівників, суспільства та довкілля, сприяти гармонізації соціально-трудова відносин, реалізації стратегічних цілей підприємства або компанії.

Еволюція наукової думки свідчить: ділове спілкування більше не обмежується суто операційними завданнями щодо передачі інформації. Воно стало ключем до стійкості організацій у світі, де соціальна згуртованість, етика та адаптація до змін визначають конкурентні переваги.

Розвиток теоретичних підходів у різних галузях знань, комунікаційних теорій, теорій управління, концепцій людського капіталу, соціального капіталу та інших різноаспектно вплинули на формування нової ролі ділового спілкування (табл. 1).

Отже, завдяки еволюції та збагаченню наукової думки, міждисциплінарному обміну науковими дослідженнями поступово докорінно змінюється ставлення до ділового спілкування і виникають підстави вважати його потужним інструментом впливу на розвиток організації, її людського потенціалу, сприятливих соціально-трудова відносин.

Аналіз досвіду діяльності підприємств та організацій дозволяє виокремити різні види ділового спілкування, які впливають на стан соціально-трудова відносин і розкривають потенціалу персоналу.

Наприклад, зовнішнє ділове спілкування (з клієнтами, партнерами) не лише розширює професійні горизонти працівників через кроскультурний досвід, а й формує репутацію компанії, яка стає основою стабільності у зовнішніх відносинах. Це, у свою чергу, впливає на внутрішній клімат: коли співробітники бачать, що організацію поважають на ринку, їхня мотивація та ідентифікація з корпоративними цінностями зростають. Внутрішнє ділове спілкування, орієнтоване на діалог між відділами, перетворює рутинні процеси на можливості для навчання. Наприклад, регулярні воркшопи (інтерактивні формати групової роботи,

Теоретичні підходи і концепції, що вплинули на зростання ролі ділового спілкування у функціонуванні підприємств та організацій

Теоретичні підходи	Ключові концепції	Вплив на ділове спілкування
Комунікаційні теорії	Інформаційний обмін, переконання, соціальний вплив, теорія систем, семіотика	Розуміння процесів передачі та сприйняття інформації, формування повідомлень, вплив на аудиторію, використання символів та знаків
Теорії управління	Лідерство, організаційна культура, управління змінами, стратегічний менеджмент	Використання комунікації для досягнення організаційних цілей, формування корпоративної культури, управління змінами, стратегічне планування комунікацій
Теорії соціальних відносин	Соціальний капітал, соціальні мережі, теорія стейкхолдерів, теорія соціального обміну	Формування соціальних зв'язків, розвиток соціального капіталу, управління відносинами з зацікавленими сторонами, побудова мереж комунікацій
Психологічні теорії	Когнітивна психологія, соціальна психологія, психологія впливу, психологія лідерства	Розуміння психологічних механізмів сприйняття інформації, впливу на ставлення та поведінку, мотивація, лідерські комунікації
Соціологічні теорії	Теорія соціальних ролей, теорія організацій, теорія комунікації в організаціях, теорія соціальних систем	Розуміння соціальних ролей у комунікації, організаційних структур, комунікаційних процесів в організаціях, впливу соціальних систем на комунікацію
Теорії ділового спілкування	Етика ділового спілкування, міжкультурна комунікація, комунікація в кризових ситуаціях, комунікаційний менеджмент	Формування етичних норм ділового спілкування, управління міжкультурною комунікацією, комунікація в кризових ситуаціях, ефективне управління комунікаціями

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення наукової думки.

спрямовані на навчання, розвиток навичок, генерацію ідей) або «дні відкритих дверей» між командами не лише розвивають кросфункціональні навички, а й зменшують відчуття конкуренції, перетворюючи її на співпрацю.

Адаптивне спілкування, яке гнучко реагує на зміни аудиторії чи умови роботи бізнесу, стає ключем до виживання в умовах гібридної роботи чи мультикультурних команд. Воно навчає працівників миттєво «перезуватися»: від формального стилю на переговорах з інвесторами до неформальної підтримки колеги під час стресу. Це не лише «прокачує» емоційний інтелект, а й запобігає виникненню «комунікаційних тріщин», які часто стають причиною колективного невдоволення.

Креативне ділове спілкування, як мозкові штурми чи хакатони, перетворює ідеї на інновації, але його справжня цінність – у демократизації процесів, коли кожен голос можна почути, навіть інтроверт отримує шанс проявити себе, що змінює відчуття справедливості та зменшує ризик «тихої відчуженості».

Стратегічне ділове спілкування виходить за рамки планів і ключових показників ефективності. Воно будує «міст» між індивідуальними амбіціями та цілями компанії. Наприклад, коли керівництво регулярно пояснює, як робота відділу логістики впливає на глобальну місію бренду, працівники починають бачити себе не «виконавцями задач», а частиною чогось більшого. Це перетворює лояльність на осмислену відданість, а не нав'язану корпоративними правилами. Цей вид ділового спілкування розвиває лідерські якості, формує візію та стратегію, сприяє професійному розвитку працівників, зацікавленості у розробці і впровадженні інновацій, крім того позитивно впливає на формування стабільних соціально-трудових відносин, забезпечує ефективне управління змінами та кризовими ситуаціями.

Кризове спілкування випробовує організацію на міцність. Прозорість у таких ситуаціях (наприклад, чесне повідомлення про фінансові труднощі) не лише зберігає довіру, а й об'єднує колектив навколо спільної мети – подолати виклик. Це формує «колективний імунітет» до стресу, де кожен працівник відчуває, що його внесок важливий. Певним різновидом кризового спілкування може бути конфліктне спілкування, яке попри стереотипи, теж може бути каталізатором прогресу. Навчившись трансформувати суперечки у діалоги (наприклад, через медіаційні сесії), команди не лише вирішують трудові конфлікти, проблеми соціальної взаємодії, протиріччя щодо справедливості оцінки трудового внеску та ін., а й розвивають критичне мислення. У таких умовах навіть найзапекліші дебати і конфлікти стають на засадах соціального діалогу (між керівництвом і працівниками) інструментом зростання, а не джерелом токсичності.

Формальне ділове спілкування, з його протоколами та інструкціями, створює каркас, без якого будь-яка свобода перетворюється на хаос. Проте, якщо воно стає надто жорстким, люди втрачають мотивацію. Тому неформальне спілкування (святкування успіхів, неформальні чати, вміння вислухати) виконує роль «противаги» – воно нагадує, що за межами задач є працівники з їхніми людськими історіями і проблемами.

Мотиваційне спілкування сьогодні виходить далеко за межі премій. Генерація Z прагне чути не фразу «ти зробив і це добре», а дізнатися, «як твій внесок змінив клієнта, змінив роботу підприємства». Такі діалоги перетворюють роботу на місію, що розвиває не лише професійні, а й етичні якості, вмотивованість до безперервного професійного розвитку, причетність до прогресивних змін.

Узагальнюючи викладене, пропонуємо систематизацію видів ділового спілкування у табл. 2.

Види ділового спілкування, їх сутність та можливості впливу на розвиток людського капіталу та регулювання соціально-трудових відносин

Види ділового спілкування	Сутність	Роль певного виду ділового спілкування	
		для розвитку людського капіталу	для розвитку соціально-трудових відносин
Внутрішнє ділове спілкування	Обмін інформацією, ідеями та цінностями між працівниками та керівництвом організації	Сприяє передачі знань, навичок, формуванню корпоративної культури, підвищенню мотивації та залученості працівників	Формує довіру, вирішує конфлікти, забезпечує ефективну комунікацію між роботодавцем і працівниками соціальний діалог
Зовнішнє ділове спілкування	Взаємодія з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами	Сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, залученню інвестицій, розширенню ринків збуту, розвитку партнерських відносин	Регулює відносини з зовнішніми стейкхолдерами, забезпечує дотримання етичних норм та соціальної відповідальності
Стратегічне ділове спілкування	Цілеспрямований, системний процес обміну інформацією, ідеями та цінностями для досягнення довгострокових організаційних цілей	Розвиває лідерські якості, формує візію та стратегію, сприяє професійному розвитку працівників	Формує стабільні соціально-трудові відносини, забезпечує ефективне управління змінами та кризовими ситуаціями
Адаптивне ділове спілкування	Гнучке та оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації	Допомагає працівникам адаптуватися до нових умов, розвиває навички швидкого реагування та прийняття рішень	Забезпечує ефективне управління кризовими ситуаціями, сприяє формуванню стійких соціально-трудових відносин в умовах змін
Креативне ділове спілкування	Генерування нових ідей, пошук нестандартних рішень, обмін творчими думками	Стимулює інновації, розвиває творчий потенціал працівників, сприяє формуванню креативної культури	Сприяє вирішенню складних проблем, пошуку нових підходів до регулювання соціально-трудових відносин
Мотиваційне	Спілкування, спрямоване на підвищення зацікавленості та ентузіазму	Підвищує продуктивність, розкриває внутрішній потенціал, заохочує до навчання	Зменшує плинність кадрів, формує лояльність до компанії через визнання заслуг.
Кризове	Комунікація в умовах непередбачених ситуацій (економічних, технологічних тощо)	Розвиває стресостійкість, швидкість реакції, вміння працювати під тиском	Стабілізує колектив у стресових умовах, запобігає паніці, підтримує прозорість і довіру до керівництва
Формальне	Комунікація за встановленими протоколами (накази, звіти, інструкції)	Закріплює знання корпоративних стандартів, дисциплінує виконання задач	Забезпечує чіткість обов'язків, зменшує ризик свавілля, регулює правові аспекти трудових відносин
Неформальне	Неофіційна взаємодія (кава-паузи, корпоративи, особисті діалоги)	Зміцнює міжособистісні зв'язки, покращує психологічний клімат, знижує стреси	Формує невимушену атмосферу довіри, сприяє соціальній інтеграції нових працівників

Джерело: авторська розробка.

З огляду змісту табл. 2 можна дійти висновку, що кожен вид ділового спілкування більшою чи меншою мірою справляє певний вплив на розвиток людського потенціалу організації (через розвиток різних навичок) та стабілізацію соціально-трудових відносин (через управління конфліктами, довіру, прозорість).

Водночас, стратегічне ділове спілкування, на відміну від інших видів комунікацій, є системним інструментом, що інтегрується в усі рівні організації. Його роль є найбільш помітною у контексті розвитку людського капіталу та соціально-трудових відносин, вона виходить за межі операційного управління, трансформуючись у стратегію стійкого розвитку.

Узагальнюючи наукову думку, пропонуємо визначити стратегічне ділове спілкування як цілеспрямований, системний процес обміну інформацією,

ідеями та цінностями між суб'єктами ділових відносин, спрямований на досягнення довгострокових організаційних цілей, формування стійких соціально-трудових відносин та розвиток людського потенціалу, що базується на принципах відкритості, прозорості, емпатії та взаємодії. Переваги запропонованого підходу до визначення бачимо в його спрямуванні на:

а) цілеспрямованість та системність: на відміну від традиційного ділового спілкування, стратегічне спілкування передбачає чітке визначення цілей та планування комунікаційних заходів, це дозволяє компаніям використовувати комунікацію як потужний інструмент для досягнення стратегічних цілей;

б) формування стійких соціально-трудових відносин: стратегічне спілкування сприяє формуванню довіри, взаєморозуміння та співпраці між працівниками,

керівництвом та іншими зацікавленими сторонами, це дозволяє створити сприятливий робочий клімат та підвищити задоволеність працівників;

в) розвиток людського потенціалу: стратегічне спілкування забезпечує ефективну передачу знань, навичок та цінностей, сприяючи професійному розвитку працівників, це дозволяє компаніям розкрити потенціал своїх працівників та підвищити їхню конкурентоспроможність.

Запропоноване визначення розширює традиційні уявлення про ділове спілкування, акцентуючи увагу на його стратегічному аспекті, що дозволяє інтегрувати різні теоретичні підходи до вивчення ділового спілкування, такі як комунікаційні теорії, теорії управління та теорії соціальних відносин. Також, дане визначення, наголошує на необхідності застосування етичних норм ділового спілкування.

З'ясуємо фактори, що впливають на ефективність стратегічного ділового спілкування в контексті соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу:

1. Фактори, пов'язані з комунікаторами:

– компетентність (вміння чітко та зрозуміло висловлювати думки; володіння навичками активного слухання та емпатії; здатність до конструктивного діалогу та вирішення конфліктів);

– довіра та авторитет (чесність та прозорість у спілкуванні; дотримання обіцянок та зобов'язань; визнання заслуг та надання зворотного зв'язку);

– лідерські якості (вміння надихати та мотивувати інших; здатність до формування візії та стратегії; вміння делегувати повноваження та надавати підтримку).

2. Фактори, пов'язані з комунікаційними каналами:

– вибір каналу (відповідність каналу комунікації змісту та цілям повідомлення; використання різних каналів комунікації для різних цілей);

– доступність та ефективність (забезпечення доступності комунікаційних каналів для всіх працівників; використання сучасних технологій та інструментів комунікації).

3. Фактори, пов'язані з корпоративною культурою:

– відкритість та прозорість (створення атмосфери відкритості та прозорості в організації; заохочення працівників до відкритого діалогу та обміну думками);

– корпоративні цінності (відповідність комунікаційних практик корпоративним цінностям; формування корпоративної культури, що базується на взаємоповазі та співпраці);

– зворотний зв'язок (забезпечення прийняттого зворотнього зв'язку для працівників).

4. Фактори, пов'язані з умовами трудової діяльності:

– соціально-економічні умови та виклики (врахування соціально-економічних умов в країні, регіоні та їх впливу на соціально-трудові відносини; адаптація комунікаційних стратегій до змін та викликів у зовнішньому середовищі);

– організаційні зміни (використання стратегічного ділового спілкування для управління організаційними змінами; залучення працівників до процесу змін та надання їм необхідної інформації).

Зазначені фактори взаємопов'язані та впливають один на одного. Їх врахування у повсякденній діяль-

ності дає змогу підвищити ефективність стратегічного ділового спілкування та досягти кращих результатів у формуванні стабільних соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу.

З урахуванням цих факторів сформуємо практичні рекомендації, спрямовані на використання можливостей стратегічного ділового спілкування в інтересах гармонізації соціально-трудових відносин та забезпечення розвитку людського потенціалу.

Передусім, слід донести до менеджерів підприємств, керівників підрозділів усвідомлення того, що стратегічне ділове спілкування сьогодні має розглядатися як потужний інструмент для розкриття творчих і креативних здібностей працівників, нарощування їх професійних компетентностей, засіб гармонізації соціально-трудових відносин. Важливо, щоб менеджери усвідомлювали, що кожен член колективу – це особистість зі своїми потребами, цінностями та прагненнями. Тому ключовою умовою під час комунікацій є вміння слухати і чути, ставити відкриті запитання, проявляти емпатію та повагу до кожного. Важливо створити атмосферу довіри, де кожен відчуває себе комфортно, не стісняється висловлювати свої думки та ідеї.

Менеджерам слід активно використовувати стратегічне ділове спілкування для мотивації співробітників до підвищення продуктивності праці, прояву трудової та інноваційної активності, безперервного професійного розвитку. Важливо не лише повідомляти стратегічно важливі цілі, ставити завдання, але й пояснювати їхню важливість, показувати зв'язок між індивідуальними зусиллями та загальним успіхом компанії. Регулярний зворотний зв'язок, як позитивний, так і конструктивний, є важливим елементом стратегічного спілкування. Він допомагає співробітникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також напрямки для власного розвитку.

Особливу увагу слід приділяти вирішенню трудових конфліктів. Менеджери повинні вміти вести перемовини з представниками конфліктуючих сторін, організувати соціальний діалог з профспілкою, працівниками, знаходити компроміси та сприяти конструктивному діалогу між сторонами. Важливо не лише вирішувати конфлікти, але й запобігати їхньому виникненню, створюючи атмосферу відкритості та взаєморозуміння.

Стратегічне ділове спілкування передбачає також вміння ефективно використовувати різні канали комунікації: особисті зустрічі, електронну пошту, месенджери, соціальні мережі. Важливо обирати той канал, який найкраще підходить для конкретної ситуації та аудиторії.

Нарешті, менеджерам слід постійно працювати над вдосконаленням своїх навичок спілкування. Це включає навчання активному слуханню, емпатії, невербальній комунікації та іншим аспектам ефективного спілкування.

У систематизованому вигляді практичні рекомендації щодо підвищення ролі стратегічного ділового спілкування на підприємстві викладено у табл. 3.

Коментуючи табл. 3, відзначимо, що розроблені практичні рекомендації виходять з того, що стратегічне ділове спілкування – це не просто обмін інформацією, натомість, воно є фундаментом для формування згуртованості колективу, відчуття спільної мети, що об'єднує працівників. Саме це критично важливо

Практичні рекомендації щодо підвищення ролі стратегічного ділового спілкування у формуванні стабільних соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу підприємства

Рекомендації	Пояснення
Формування прозорості комунікації	Прозорість у діловому спілкуванні передбачає відкрите інформування працівників про стратегічні цілі підприємства, зміни в організації, результати роботи та виклики. Це зменшує рівень тривожності, запобігає чуткам і формує довіру. Наприклад, регулярні зустрічі з колективом, доступні звіти про стан справ, пояснення управлінських рішень
Використання двостороннього зв'язку	Стратегічне спілкування має бути діалогом, а не монологом. Впровадження зворотного зв'язку через анонімні опитування, відкриті дискусії або платформи для пропозицій дозволяє керівництву враховувати думку працівників, а останнім – відчувати свою значимість. Це сприяє адаптації стратегії підприємства до реальних потреб колективу
Інтеграція цінностей у комунікацію	Усі повідомлення, накази чи оголошення мають відображати корпоративні цінності (наприклад, повага, інноваційність, соціальна відповідальність). Це формує єдину ідентичність команди, згуртовує колектив і мотивує до розвитку в рамках загальної місії
Розвиток лідерських комунікацій	Керівники повинні володіти навичками емпатії, активного слухання та конструктивного вирішення конфліктів. Тренінги з комунікації, менторські програми або коучинг допомагають їм ефективно взаємодіяти з підлеглими, уникати маніпуляцій і підтримувати психологічний комфорт у команді
Адаптація комунікації до аудиторії	Врахування особливостей різних груп працівників (за віком, посадою, культурним розвитком) підвищує ефективність спілкування. Наприклад, молоді спеціалісти можуть краще сприймати інформацію через цифрові платформи, тоді як досвідчені працівники – через особисті зустрічі
Впровадження комунікації як інструменту мотивації	Публічна похвала, історії успіху співробітників, анонси кар'єрних можливостей, – все це сприяє стимулюванню професійного розвитку, професійного зростання. Стратегічне підкреслення зв'язку між особистими досягненнями працівників і успіхом підприємства підвищує їхню відданість
Управління конфліктами через діалог (внесок у стабілізацію соціально-трудових відносин)	Створення механізмів швидкого реагування на конфлікти (наприклад, медіація, переговори) запобігає їхньому переростанню в кризу. Відкрите обговорення проблем з усіма сторонами допомагає знайти компроміс, зберігаючи стабільність соціально-трудових відносин
Комунікація як основа навчання працівників (внесок у розвиток людського потенціалу)	Використання внутрішніх комунікаційних каналів для поширення знань, безперервного розвитку компетенцій працівників (проведення вебінарів, онлайн-курсів та інших форм навчання). Обмін досвідом між відділами чи філіями стимулює інновації та зростання людського потенціалу. Бажано використовувати ділове спілкування для допомоги працівникам у кар'єрному плануванні
Розвиток комунікаційних компетенцій персоналу	Організація регулярних тренінгів, семінарів з розвитку комунікаційних навичок для всіх рівнів працівників. Зосередження на активному слуханні, емпатії, конструктивному діалозі та вирішенні конфліктів. Запровадження програм менторства та коучингу для розвитку комунікаційних компетенцій. Обмін досвідом та найкращими практиками, створення системи зворотнього зв'язку для оцінки та покращення комунікаційних навичок працівників
Оцінка ефективності комунікацій	Проводити регулярні опитування щодо ефективності комунікацій. Аналізувати дані про комунікаційну активність працівників, такі як кількість електронних листів, повідомлень, відвідування сайту підприємства та ін.

Джерело: складено авторами.

для стабільності соціально-трудових відносин. Прозорість у прийнятті рішень та залучення працівників до цього процесу зменшують відчуття відчуженості, що, своєю чергою, знижує ризик конфліктів, таких неприємностей, як страйки чи масові звільнення. Коли кожен працівник завдяки комунікаціям починає розуміти, як його робота впливає на загальний успіх компанії, тоді його продуктивність та лояльність значно зростають.

Продовжуючи думку, підкреслимо, що адаптивність комунікації є ключовим аспектом. Сучасні підприємства об'єднують людей різних поколінь та культур, тому універсальний підхід у спілкуванні не є ефективним. Використання різноманітних каналів комунікації, таких як відеоконференції, чат-боти та

внутрішні соціальні мережі, забезпечує охоплення всієї аудиторії. Більше того, комунікація повинна бути проактивною, тобто не лише реагувати на проблеми, але й запобігати їхньому виникненню. Регулярні опитування можуть допомогти виявити потенційні проблеми до того, як вони переростуть у конфлікти.

Не менш важливим для стратегічного ділового спілкування є етичність та повага в процесі комунікацій. Навіть у складних ситуаціях, таких як звільнення чи реорганізація, ввічливе та чесне надання інформації зберігає довіру між працівниками та керівництвом. Це особливо важливо з огляду на розвиток людського потенціалу. Коли працівники відчувають, що їх цінують, вони готові інвестувати у своє навчання та кар'єр-

не зростання, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, стратегічне спілкування – це комплексна система, яка поєднує технічні інструменти (канали та формати) з «м'якими» навичками (емпатія, відкритість). Ефективне використання цієї системи перетворює комунікацію з рутинної діяльності на потужний інструмент для забезпечення соціальної стабільності та стимулювання професійного зростання персоналу. Надані рекомендації допоможуть компаніям використовувати стратегічне ділове спілкування для формування стабільних соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу.

Висновки. Виконане дослідження засвідчило, що стратегічне ділове спілкування є ключовим інструментом для формування стабільних соціально-трудових відносин та розвитку людського потенціалу. Воно виходить за межі простого обміну інформацією, перетворюючись на цілеспрямований, системний процес, що сприяє досягненню довгострокових організаційних цілей.

Стаття розкриває еволюцію ділового спілкування, демонструючи, як воно трансформувалося з часом та які теоретичні підходи вплинули на його розвиток. Визначено, що стратегічне ділове спілкування базується на принципах відкритості, прозорості, емпатії та взаємодії, що дозволяє створити атмосферу довіри та взаєморозуміння в колективі.

Систематизація видів ділового спілкування та обґрунтування їхнього впливу на розвиток людського потенціалу та соціально-трудові відносини дозволили виявити, які саме комунікаційні практики є найбільш ефективними. Авторський підхід до визначення сутності стратегічного ділового спілкування, запропонований у статті, підкреслює його системний характер та спрямованість на досягнення довгострокових цілей.

Визначення факторів, що впливають на ефективність стратегічного ділового спілкування, дозволяє менеджерам краще розуміти, які аспекти комунікації потребують особливої уваги. Розроблені практичні рекомендації надають конкретні кроки для підвищення ролі стратегічного ділового спілкування в організації, досягаючи професійного зростання та мотивованості персоналу, стабілізації соціально-трудових відносин.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з поглибленим вивченням ролі та механізмів адаптивного ділового спілкування в умовах викликів і загроз.

Список використаних джерел

1. Азьмук Н. А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ : Знання, 2019. 335 с.
2. Антонюк Л. Л., Льницький Д. О., Лігоненко Л. О., Денісова О. О. та ін. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Л. Антонюк, Д. Льницького, А. Севастюк. Київ : КНЕУ, 2021. 337 с.
3. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 135–141. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141).
4. Волківська А., Осовська Г., Семенюк Т. та ін. Розвиток системи соціально-трудових відносин як складова економічного зростання регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/33.pdf.
5. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
6. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
7. Колот А. М., Рябоконе І. О., Бабій Ю. М. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110>.
8. Колот А. М., Рябоконе І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нової соціоекономічної реальності: теоретико-методологічні засади. *Соціально-трудові відносини : теорія і практика*. 2024. №14 (1). DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.14\(1\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.14(1).2024.02).
9. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / за ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ : Академперіодика, 2020. 354 с.
10. Степчук Ю. П., Бевзо Г. А. Комунікативні стратегії взаємодії у діловому спілкуванні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Том 33 (72), № 4. Ч. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.1/13>.
11. Бородін Є. І. Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навчальний посібник. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
12. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наукових праць молодих вчених (електронне видання)*. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>.
13. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
14. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наукових праць молодих вчених (електронне видання)*. Київ: НТУУ «КПІ» 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769>.
15. Корсун І. М., Костогриз В. Г., Сологуб М. П. Ефективні ділові комунікації і PR в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.89>.
16. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.
17. Малик Н. Р. Сутність ділових комунікацій підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю*. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 2. С. 301-303.

18. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_9.

19. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156–182.

20. Болілий В. О., Гуцалюк О. М., Суховірська Л. П., Лунгол О. М. Розробка та впровадження програмного продукту «Автоматизована система обліку «АХІМ» на підприємствах малого бізнесу в системі формування аналітичного забезпечення *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 3 (80). С. 33-40.

21. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «*Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*» (м. Кіровоград, 21-22 квітня 2011 р.). Кіровоград: КОД, 2011. Ч. I. С. 145-146.

22. Гуцалюк О. М. Обґрунтування вибору технології управління діяльністю підприємства. *Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія : Економіка. Логістика в контексті євроінтеграційної стратегії України*. 2012. Вип. 242, Т. XIII. С. 92-101.

23. Гуцалюк О. М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200-204.

References

1. Azmuk, N. A. (2019). Transformatsiia zainiatosti pry perekhodi do tsyfrovoy ekonomiky: hlobalni vyklyky ta stratehii adaptatsii [Transformation of employment in the transition to the digital economy: Global challenges and adaptation strategies]. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].

2. Antoniuk, L. L., Ilynytskyi, D. O., Lihonenko, L. O., Denysova, O. O. et al. (2021). Tsyfrova ekonomika: Vplyv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na liudskiy kapital ta formuvannya kompetentnosti maibutnoho [Digital economy: The impact of information and communication technologies on human capital and the formation of future competencies]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].

3. Antoniuk, V. P. (2021). Liudskiy kapital Ukrainy v konteksti mizhnarodnykh porivnian: problemy i zavdannia yoho rozvytku dlia zabezpechennia tekhnolohichnykh zmin [Human capital of Ukraine in the context of international comparisons: Problems and tasks of its development for ensuring technological changes]. *Visnyk of Economic Science of Ukraine*, 2, 135–141. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141) [in Ukrainian].

4. Volkivska, A., Osovska, H., Semeniuk, T. et al. (2021). Rozvytok systemy sotsialno-trudovykh vidnosyn yak skladova ekonomichnoho zrostantia rehionu [Development of the system of social and labor relations as a component of regional economic growth]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 12. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/33.pdf [in Ukrainian].

5. Kolot, A. M., Herasyenko, O. O., Shevchenko, A. S. (2023). Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia «industrii 4.0»: kompetentnisnyi aspekt [New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of the formation of “Industry 4.0”: Competence aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> [in Ukrainian].

6. Kolot, A. M., Herasyenko, O. O. (2021). Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Labor XXI: Philosophy of changes, challenges, development vectors]. Kyiv, KNEU named after Vadym Hetman [in Ukrainian].

7. Kolot, A. M., Riabokon, I. O., Babii, Yu. M. (2024). Sotsialno-trudovy vymir ekonomiky platform [Social and labor dimension of the platform economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110> [in Ukrainian].

8. Kolot, A. M., Riabokon, I. O., Babii, Yu. M. (2024). Yakist zainiatosti za novoi sotsioekonomichnoi realnosti: teoretyko-metodolohichni zasady [Quality of employment in the new socio-economic reality: Theoretical and methodological foundations]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny : teoriia i praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, 14 (1). DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.14\(1\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.14(1).2024.02) [in Ukrainian].

9. Libanova, E. M. (Ed.). (2020). Liudskiy rozvytok v Ukraini: priorytety rozvytku silskyykh poselen u konteksti detsentralizatsii upravlinnia [Human development in Ukraine: Priorities for the development of rural settlements in the context of decentralization of governance]. Kyiv, Akademperiodyka [in Ukrainian].

10. Stepchuk, Yu. P., Bevzo, H. A. (2022). Komunikatyvni stratehii vzaiemodii u dilovomu spilkuvanni. [Communicative strategies of interaction in business communication]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka – Scientific Notes of V.I. Vernadskyi Taurida National University. Series: Philology. Journalism*, 33(72), 4(1). DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.1/13> [in Ukrainian].

11. Borodin, Ye. I., Komarova, K. V., Lypovska, N. A., Tarasenko, T. M. (2019). Sotsialno-psykholohichni osnovy dilovoho spilkuvannia [Socio-psychological foundations of business communication]. Dnipro, Hrani [in Ukrainian].

12. Holovska, P. V., Kravchenko, M. O. (2016). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komunikatsiinykh pidpriemstva [Innovative approaches to enterprise communication management]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia – Topical Issues of Economics and Management*, 10. Kyiv, NTUU “KPI”. Retrieved from <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> [in Ukrainian].

13. Hoshovska, V. A. et al. (2016). Komunikatsii v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiinoi kultury ta dilovoho spilkuvannia [Communications in public administration: Aspects of organizational culture and business communication]. Kyiv, K.I.S. [in Ukrainian].

14. Holovska, P. V., Kravchenko, M. O. (2016). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komunikatsiinykh pidpriemstva [Innovative approaches to enterprise communication management]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia – Topical Issues of Economics and Management*,

10. Kyiv. NTUU “KPI”. Retrieved from <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> [in Ukrainian].
15. Korsun, I. M., Kostohryz, V. H., Sologub, M. P. (2022). Efektyvni dilovi komunikatsii i PR v pidpriemnytskii diialnosti [Effective business communications and PR in entrepreneurial activity]. *Efektyvna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.89> [in Ukrainian].
16. Krysko, Zh. (2021). Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiiei. [The role of business communications in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43> [in Ukrainian].
17. Malyk, N. R. (2020). Sutnist dilovykh komunikatsii pidpriemstva [The essence of business communications in the enterprise]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Topical Issues of Management and Public Administration in the Conditions of Innovative Economic Development]*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference with International Participation. (Part 2, pp. 301–303). Ternopil, TNEU [in Ukrainian].
18. Orel, V. M., Kralia, V. H. (2016). Rol komunikatsii v upravlinnia pidpriemstvom [The role of communications in enterprise management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, 174, 60–66. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9 [in Ukrainian].
19. Sochynska-Syvirtseva, I. M., Hutsaliuk, O. M. (2014). Otsinka faktoriv vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu mashynobudivnoho pidpriemstva [Assessment of factors for selecting management technologies for a machine-building enterprise]. In Kizym, M. O. (Ed.). *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku suspilstva [Socio-Economic Aspects of Society Development]*. (pp. 156–182). Kharkiv, VD “INZHEK” [in Ukrainian].
20. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirsk, L. P., Lunhol, O. M. (2021). Rozrobka ta vprovadzhenia prohramnoho produktu «Avtomatyzovana systema obliku «AXIM» na pidpriemstvakh maloho biznesu v systemi formuvannia analitychnoho zabezpechennia [Development and implementation of the software product “Automated Accounting System ‘AXIM’” in small businesses for the formation of analytical support]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, Vol. 23, no. 3 (80), pp. 33–40 [in Ukrainian].
21. Hutsaliuk, O. M. (2011). Problemy vykorystannia upravlynskykh tekhnolohii promyslovymy pidpriemstvamy Ukrainy [Problems of using management technologies by industrial enterprises of Ukraine]. *Priorytety rozvytku pidpriemstv u XXI stolitti [Priorities of Enterprise Development in the 21st Century]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Ch. I, pp. 145–146). Kirovohrad, KOD [in Ukrainian].
22. Hutsaliuk, O. M. (2012). Obgruntuvannia vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Justification of the choice of technology for managing the activities of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia. Seriya: Ekonomika. Lohistyka v konteksti yevrointehratsiinoi stratehii Ukrainy – Collection of scientific works of Donetsk State University of Management. Series: Economics. Logistics in the context of the European integration strategy of Ukraine*, Issue 242, Vol. XIII, pp. 92–101 [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M. (2012). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpriemstva [Methodical approach to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 200–204 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025
Рецензовано: 07.05.2025

Формат цитування:

Семікіна М. В., Бугаєва М. В. Стратегічне ділове спілкування: інструмент для формування стабільних соціально-трудоу відносин та розвитку людського потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 125–133. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).125-133](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).125-133)

Semykina, M. V., Buhaieva M. V. (2025). Strategic Business Communication: A Tool for Shaping Stable Social-Labor Relations and Developing Human Potential. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (48), pp. 125–133. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).125-133](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).125-133)