

# Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

•

• • • • • Про журнал

Електронний журнал "Ефективна економіка"  
включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з питань  
економіки. Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975

Індексація видання

Index Copernicus (IC) створена в 1999 році в Польщі. Індекс Коперника (IC) являє собою онлайн-базу даних користувачів інформації, в тому числі наукового профілю, а також наукових установ, видань та проектів. База даних має кілька інструментів для оцінки

продуктивності, які дозволяють відслідковувати вплив наукових робіт і публікацій окремих учених чи наукових установ. На додаток до оцінки продуктивності, індекс Коперника також пропонує традиційні реферування та індексування наукових публікацій.

[Ефективна економіка на Index Copernicus](#)



Вільна доступна пошукова система, яка індексує повний текст наукових публікацій всіх форматів і дисциплін. Індекс Google Scholar включає в себе більшість рецензованих онлайн-журналів Європи та Америки найбільших наукових видавництв.

[Ефективна економіка на Google Scholar](#)

Засновники

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

ТОВ `ДКС Центр`

Головний редактор

Величко Олександр Петрович,  
доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Відповідальний секретар

Кучеренко Ганна Борисівна

ISSN 2307-2105

# Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

•

## • • • • • Ефективна економіка № 10, 2021

DOI:

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73)

Н. В. Германюк

к. е. н., старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна

### РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ

N. Germaniuk

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Agrarian Management, National Agrarian University, Ukraine, Vinnytsia

THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73)

УДК: 658:3

*Н. В. Германюк,  
к. е. н., старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-9676-1127*

## **РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ**

*N. Germaniuk  
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Agrarian Management,  
National Agrarian University, Ukraine, Vinnytsia*

### **THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES**

*У статті досліджено сутність комунікацій та їх місце у процесі реалізації професійної діяльності підприємства. Визначено, що комунікація являє собою своєрідний механізм транслювання інформації від однієї людини іншій або групі у вигляді вербальних чи письмових знаків. Наголошено, що однією з головних складових успіху в соціальних групах виступає комунікабельність - товариськість, здатність особистості до колективної праці. З'ясовано, що стосовно організації розрізняють зовнішні й внутрішні комунікації. Виявлено певні типи комунікацій: внутрішньо особистісну; міжособистісну; внутрішньогрупову; міжгрупову; внутрішню оперативну; зовнішню оперативну; особистісну. Розглянуто змістовність комунікаційних бар'єрів (через які інформація переінакишується або позбавляється початкового значення) та їх основні види. Наголошено, що ефективній взаємодії в колективі заважає комунікаційне перевантаження, яке трапляється, коли інформаційний потік значно перевищує можливості його обробки. Запропоновано найбільш продуктивні шляхи з покращення комунікативного процесу на підприємстві.*

*This article considers the essence of communications and their role in the implementation of professional activities of enterprise. Defined that communication is a kind of mechanism for transmitting information from one person to another or to group in the form of verbal or written signs. Emphasized, one of the main components of success in social groups is communication - sociability, ability of the individual to collective work. Founded that there are external and internal communications in relation to organization. The key task of the former can be called satisfaction of the necessary information requests, establishment of good relations with government agencies, society, partners, consumers. Internal communications are direct connections between departments of enterprise in the sphere of production`s levels and management, communication between employees; private contacts, which is an important component of business process. Detected certain types of communications: internally personal; interpersonal; intragroup; intergroup; internal operational; external operational; personal. Determined essence of communication barriers, which distort the information or deprive data of original meaning. Their main types were researched.*

*Announced that overload of communications obstructs effective interaction in the team. This happens when the information flow significantly exceeds possibilities of its processing. Presented the most productive ways to improve the communication process in the enterprise. In general, each organization decides independently which directions of communication are best for it to achieve set goals. Creating an effective communication channel provides flexibility, boldness and the availability of non-standard methods for solving problems. Thus, the productive implementation of communications at the enterprise is observed only under the condition of fruitful cooperation of management with staff. High-quality communications create conditions for the disclosure of creative potential. Importance of timely data exchange effects on the results of activity of the organization and the economy as a whole.*

**Ключові слова:** комунікації; підприємство; керівник; кадри; зворотний зв'язок; комунікаційний бар'єр.

**Keywords:** communications; enterprise; supervisor; staff; feedback; communication barrier.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Ефективне керування підприємством неможливо реалізувати без якісно налагоджених комунікацій. У широкому розумінні, комунікація - це механізм обміну інформацією між учасниками трудового процесу. Така взаємодія забезпечує оптимальні умови для продуктивної колективної діяльності. Сучасні інноваційні досягнення [1] обумовлюють правила, які також необхідно враховувати. Поряд з цим обізнаність управлінця в галузі успішного впровадження комунікативних методів суттєво полегшує використання організаційного потенціалу для досягнення поставлених цілей та отримання прибутків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Вивченням питання системи комунікацій займаються багато закордонних та вітчизняних дослідників. Проблемами розвитку і менеджменту комунікацій присвячено праці таких науковців як Д. Белл [2], А. Гідденс [3], А. Глебова [2], В. Кравченко [2], В. Краля [3], Є. Кривокора [4], Г. Лассвел [3], Б. Мільнер [5], Є. Нечаєва [6], В. Орел [3], В. Співак [7], Е. Тоффлер [2], Ю. Хабермас [8] тощо. Управління комунікаційним процесом на підприємстві виступає моделлю, через яку відбуваються зв'язки між його внутрішнім середовищем та зовнішнім оточенням. Попри суттєвий внесок вчених у розгляд організаційних процесів з обміну даними недостатньо розкритим, на нашу думку, залишається напрям з удосконалення комунікаційних механізмів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою статті є виявлення особливостей та перешкод комунікаційного процесу на підприємстві для винаходження можливих шляхів його покращення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Однією з найбільш специфічних і багатограних складових організаційної поведінки є комунікація, що визначається як своєрідний алгоритм передачі інформації від однієї людини до іншої або групі у вигляді вербальних чи письмових висловів, рухів, жестів. У менеджменті остання являє собою комплекс психологічних та технічних можливостей, що обслуговують механізми обміну даними [4]. Різноманітні повідомлення слугують фундаментальними важелями адміністрування. Вивчаючи й транслюючи відомості, отримуючи зворотний зв'язок, управлінець координує та стимулює кадри на підприємстві. Якісно врегульовані комунікації забезпечують досягнення ефективних результатів у будь-якій діяльності. Комунікативні процеси доцільно налагоджувати таким чином, щоб керівництво організації завжди володіло реальними фактами щоденних подій у формі, зручній для затвердження рішень.

Як відомо, комунікація являє собою ключову умову життєдіяльності індивіда в суспільстві. Так, однією з головних складових успіху в соціальних групах слугує комунікабельність - товариськість, здатність особистості до колективної праці [9]. У секторі інноваційних технологій, що нині особливо актуально, комунікація виявляється у сполученні різних інформаційних структур з обміну всебічними даними.

Зауважимо, що стосовно організації заведено розрізняти зовнішні та внутрішні комунікації [10]. Перші виявляються протягом взаємодії підприємства з навколишнім оточенням поза його межами. Ключовим їх завданням можна назвати задоволення необхідних інформаційних запитів, встановлення добрих стосунків з державними структурами, соціумом, партнерами, споживачами. Зовнішні комунікації сприяють набуттю певного іміджу організації в ділових колах.

Внутрішні комунікації – це безпосередньо зв'язки між відділами на підприємстві в аспекті виробничих рівнів та управління, спілкування між співробітниками, а також приватне контактування, що являє собою важливу складову господарського процесу. Вони містять такі елементи як інструктаж, інформування, професійну підготовку; орієнтовані на формування системи кадрової підтримки управлінської стратегії

керівництва. Внутрішні комунікації характеризуються знижувальною та наростальною ступенями вертикальних взаємозв'язків, горизонтальністю відносин - між адміністрацією та працівниками, організаційними та неформальними групами. Насамперед вони забезпечують можливість прийняття рішень на різних рівнях.

Комунікація у невеликому колективі дозволяє керівнику і персоналу брати активну участь у реалізації оперативних планів та поточних завдань - кожен співробітник може висловити власну думку і бути почутим. Відмінні результати показує ефект зворотного зв'язку. Порозуміння дещо ускладнюється зі зростанням кількості людей у групі.

Міжособистісне спілкування виступає одним з найбільш універсальних напрямків внутрішніх взаємозв'язків [8]. Комунікації між неформальними групами містять сукупність взаємодій - від буденних до професійних, а їх фундаментальною платформою є інформація, що передається під час приватних розмов. Іноді трапляється, що керівництво свідомо розповсюджує «чутки» в колективі з метою впізнання думок працівників стосовно реалізації власних рішень.

Суспільні комунікації є механізмом обміну даними шляхом застосування технічних інструментів або засобів масової комунікації між групами з великою кількістю людей - це інтернет, преса, телебачення, радіо [2]. Джерело забезпечує повідомленнями розташованих у просторі слухачів, що характеризується зменшенням можливостей зворотного зв'язку.

Важливим завданням адміністрації підприємства слугує формування сприятливих умов з обміну ідеями, знаннями, відомостями між колегами, відділами, організацією та соціумом. Найбільш успішні підприємства спираються на продуктивні технології передачі даних, розвиток неформальних стосунків. Так, наприклад, один з управлінців компанії «Хьюлетт-Паккард» відзначає: «...У будь-якій справі ми стартуємо з досить високого рівня приватних контактів, що, на наш погляд, є суттєвим. Ми намагаємося зберегти такий підхід за допомогою всебічних зусиль». Також в них культивується звертання співробітників один до одного на ім'я, яке вказане на табличці на одязі [9].

Загалом керівництво провідних світових компаній надає помітного значення створенню високоякісних технологій підтримки взаємозв'язку з метою своєчасного забезпечення робітників необхідною інформацією. Великими організаціями впроваджуються комунікативні програми зі стимулювання контактів, що підштовхує персонал до активності, дієвості та породжує виникнення креативних ідей. Наприклад, більш модерново обладнані робочі місця, а саме, у нових корпусах «Інтел» передбачена оптимальна кількість конференц-залів, в яких можна отримати останні відомості, поспілкуватися з колегами, обрати те чи інше рішення у складній ситуації [9]. На успішних підприємствах адміністрацією постійно удосконалюються комунікації у колективі. Так, компанія «ЗМ» формує групи клубного типу за певними інтересами, що підвищує ймовірність виникнення випадкових розмов під час кофе-брейків, ланча або в інших ситуаціях, які можуть сприяти оптимальному розв'язанню важливих питань.

Відзначимо, що комунікації відбиваються у слуханні, бесіді, читанні та письмі. Протягом спілкування слухання складає близько 45 % часу, обговорення (діалоги, презентації) - біля 30 %. Поряд з цим слід наголосити, що культура мовлення займає вкрай важливе місце у покращенні результативності взаєморозуміння між людьми [9]. Отже, комунікації слугують ключовою єдиною ланкою у стосунках між колегами, керівником та персоналом. Вони координують організаційну систему зсередини, сприяють забезпеченню інформацією на всіх управлінських рівнях. Кожному адміністратору доцільно зосереджуватись на покращенні комунікаційного механізму, оскільки за допомогою вдало налагодженого спілкування досягаються організаційні цілі, впроваджуються інноваційні ідеї та мотиваційні фактори, реалізується контроль за професійною діяльністю в цілому [10]. У випадках, коли міжособистісне розуміння відсутнє, йдеться про те, що комунікація не склалася. Передусім така ситуація пояснюється недостатньою або невдалою активністю сторін.

Виникнення комунікативних процесів, а також вибір засобів і каналів взаємодії на підприємстві відбувається після розробки моделі його організаційної системи з урахуванням специфіки напрямів професійної діяльності, затвердженої оперативним планом та адміністративним устроєм [3]. Механізм передачі даних стартує з визначення ідеї та відбору повідомлень. Серед найбільш розповсюджених інформаційних потоків необхідно визначити мовне і письмове переміщення оповіщень, електронні способи спілкування. Продуктивний обмін даними містить цілеспрямований характер: зворотний зв'язок є обов'язковим для того, щоб зрозуміти, наскільки якісно адресоване посилання було засвоєне іншою стороною. Коли зворотний контакт з підлеглими відсутній, керівник може опинитися в інформаційному вакуумі та самообмануватись відносно справжнього положення речей.

Комунікації поділяють за наступними видами [11]: пізнавальна (розширення інформаційної бази співрозмовника); переконлива (виклик певних відчуттів у партнера, формування в нього ціннісних орієнтирів); експресивна (спонукання співбесідника до необхідних дій); сугестивна (навіювальний вплив на індивіда з метою зміни його поведінки й відношення до ситуації); ритуальна (збереження та підтримка традицій організації).

Усі ці види сприяють: виявленню специфіки раціонального застосування комунікативних інструментів, отриманню передбачуваних результатів, знаходженню можливостей більш ефективної підготовки до взаємодії, розробці алгоритму мовленнєвої та невербальної поведінки в певних організаційних умовах з урахуванням персональних особливостей співучасників.

В менеджменті заведено розрізняти певні типи організаційної комунікації [11]: внутрішньо особистісну; міжособистісну; внутрішньогрупову; міжгрупову; внутрішню оперативну; зовнішню оперативну; особистісну (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Типи комунікацій на підприємстві**

<b>Комунікація</b>	<b>Сутність</b>
<b>Внутрішньо особистісна</b>	формується всередині людини; виявляється у співбесіді з собою; індивід одночасно є відправником та одержувачем інформації; ідеї, відчуття трансформуються у повідомлення, мозок виступає засобом усвідомлення; зворотним зв'язком слугує доповнення або відторгнення думок
<b>Міжособистісна</b>	реалізується у взаємодії з іншою людиною; співрозмовники є активними сторонами; інформація переміщується поглядом або обговоренням; зворотний зв'язок визначається реакцією кожного учасника процесу обміну даними
<b>Внутрішньогрупова</b>	реалізується у малій групі; кожен суб'єкт має однакові можливості щодо дискусії та співробітництва; контакт ускладнюється у команді більш як 10-12 людей, адже присутня реальна ймовірність виникнення непорозумінь; зворотний зв'язок виявляється у реакції співрозмовників; суттєвий недолік - не всі учасники старанно працюють
<b>Міжгрупова</b>	формується у великій команді з метою ефективної самореалізації у спілкуванні всіх її учасників; промовець надсилає інформацію слухачам; можливе застосування графіків, чертежів; зворотний контакт помітно зменшено; найчастіше одержувачі повідомлень не коментують доповідача; зустрічається на конференціях, тренінгах
<b>Внутрішня оперативна</b>	упорядковане спілкування у межах підприємства, безпосередньо сфокусоване на реалізацію організаційних цілей; трудові орієнтири перетинаються з виробничим напрямком та обслуговуванням; реалізуються співпраця підрозділів; відбувається представлення бухгалтерської звітності або відомостей стосовно збуту продукції
<b>Зовнішня оперативна</b>	міжорганізаційна взаємодія; контакт відбувається між організацією та позавідомчими структурами; пов'язана з регіональними, муніципальними органами та соціумом; особливо важлива для подальшого розвитку організаційної діяльності, оскільки кожний суб'єкт функціонує в обмежених зовнішніх умовах
<b>Особистісна</b>	не базується виключно на професійних задачах; характеризується не прогнозованою, спонтанною передачею інформації між індивідуумами у приватній розмові в неформальних обставинах; не являється складовою організаційних цілей, але вкрай важлива

*Джерело: розроблено автором за даними [11]*

Стосовно окремої особистості як фундаментального елементу комунікації, вона являє собою комплексного та сприйнятливого отримувача повідомлень з власними цілями, відчуттями, рівнем життєвого пізнання. Внутрішній відгук людини на оповіщення може супроводжуватись неоднозначною реакцією - перебільшенням, викривленням або блокуванням поданого матеріалу [12]. Відповідність розуміння інформації обумовлена наявністю комунікативних бар'єрів (шумів, перешкод), через які дані переінакшуються, позбавляються початкового значення чи зовсім не потрапляють до адресата. Продуктивною вважається комунікація, коли отримувач повідомлення розуміє та приймає все саме так, як намагається йому сповістити відправник.

Передусім успішній взаємодії заважає бар'єр суб'єктивної обізнаності інформаційного посилання. Останній з'являється тому, що будь-яке повідомлення розглядається з позицій приватного досвіду співрозмовника, рівня його освіти, виховання, компетенцій, устремлень, страхів тощо. Адресант інформації найчастіше впевнений, що інші люди сприйматимуть його думки саме так, як розуміє він. Для руйнування перепони у трактуванні необхідно з'ясувати конкретику тлумачення змісту висловлювання.

Розглянемо більш детально ключові види комунікаційних бар'єрів. По-перше, особистісні - це перешкоди у спілкуванні, продиктовані персональними особливостями відправника та отримувача інформації (різниця у поглядах, душевна невідповідність, негативні події у минулому, невміння вислухати, відмінні невербальні навички). По-друге, фізичні бар'єри - перепони взаємодії, що виявляються в речовій сфері (шум, дистанція між людьми). По-третє, семантичні бар'єри - перешкоди, які формуються в результаті помилкового розуміння змістовної символіки під час передачі даних (неоднакове сприйняття значення слів, інтонацій, жестів).

Далі, речові бар'єри - перепони, що виявляються через мовну різницю співучасників комунікації, а також невірне тлумачення слова в контексті, помилковий переклад або наявність сленгу в соціальній групі. Організаційні бар'єри пов'язані з особливостями функціонування певного підприємства - кількістю його підрозділів, управлінською ієрархією, типом взаємостосунків між відділами, розподілом повноважень тощо. Культурні бар'єри виникають в результаті некомпетентності у сфері національних традицій, етикету співрозмовників, через незнання ціннісних орієнтирів один одного. І, нарешті, часові бар'єри - це перешкоди у спілкуванні, обумовлені дефіцитом часу для реалізації повноцінного інформаційного обміну.

Поряд з вищезазначеним ефективній взаємодії в команді заважають комунікаційні переваженні. Вони мають місце у ситуаціях, коли інформаційний потік значно перевищує можливості його обробки. Загалом, необхідно не тільки усвідомлювати перепони на шляху до спілкування, але й набувати вмінь щодо їх ефективного подолання.

Розглянемо найбільш ефективні можливі шляхи покращення комунікативного процесу на підприємстві. Передусім йдеться про управління потоками даних. Виявлений напрям понад усе стосується керівника підприємства, який повинен володіти навичками оцінки якісної та кількісної складової персональних інформаційних запитів. Управлінець має навчитися визначати необхідний мінімум та межу розповсюдження оповіщень. Адже багато в чому останні збігаються з його професійними орієнтирами й реалізованими завданнями, а також загальною спрямованістю параметрів оцінки власної продуктивності й результативності всього підрозділу [13].

Стосовно адміністрування розробка та впровадження планів, контроль за їх виконанням створюють додаткові управлінські можливості у напрямі розвитку механізму передачі повідомлень. Ефективними діями зі сторони керівництва виступають: усвідомлення та обговорення нових стратегічних устремлень, обов'язкових для подальшої успішної активності організації; нагляд за робочим процесом згідно з графіком; звітність за підсумками такого спостереження тощо.

Важливим елементом організаційної інформаційної структури є зворотний зв'язок управлінської системи з обміну даних. Одним з його звичайних проявів слугує пересування підлеглих з однієї частини підприємства в іншу для обговорення конкретних напрямів робочого процесу. Будь-який досвідчений адміністратор з метою зменшення розриву дистанції між собою і працівниками створює чітко помірковану ситуацію взаємозв'язків, яка забезпечує оптимальне переміщення оповіщень зверху та усвідомлення їх низу.

Ще одним суттєвим виявом зворотного зв'язку виступає опитування співробітників [13]. Останнє доцільно застосовувати для отримання інформації від керівництва і працівників по цікавих питаннях шляхом чіткого доведення до персоналу організаційних орієнтирів. Доцільно розуміти, з якими реальними та можливими складнощами зітхається персонал, чи одержують кадри актуальні й вичерпні відомості по роботі, наскільки сприятливо адміністрація ставить ся до нових ідей. Програма збору пропозицій розробляється для спрощення доставлення повідомлень нагору. Персоналу надається шанс виявити креативність у будь-якому з напрямків діяльності підприємства. Ключовим призначенням таких проєктів слугує зменшення ймовірності ігнорування або викривлення даних при транслюванні низу вгору. Систему одержання інформації можна налагоджувати за допомогою інтернет-засобів, надаючи працівникам можливості анонімної участі в опитуванні. В деяких організаціях формуються групи з керівництва та підлеглих, які спільно обговорюють цікаві ідеї.

У сучасних реаліях інноваційні досягнення забезпечують чудові шляхи з покращення механізму передачі відомостей [2]. Значний вплив у розповсюдженні інформації забезпечили комп'ютеризація й розвиток інтернет-мережі. За допомогою використання засобів останніх управлінці та співробітники у змозі реалізувати швидкий обмін даними як на самому підприємстві, так і поза його межами.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Комунікаційний процес в організації базується на обміні інформації протягом адміністрування. Реалізується він під час взаємодії керівництва з підлеглими шляхом зворотного зв'язку, який суттєво поліпшує управлінські можливості. Комунікації на будь-якому підприємстві складні, багатогранні, тісно перетинаються з його спеціалізацією та ієрархією.

Результативність обміну даними співвідноситься з необхідністю врахування комунікативних бар'єрів. Удосконалення аналітичних здібностей в галузі усвідомлення інформації та застосування найкращих методів взаємодії покращує ефекти професійної активності підприємства. Кожна організація власноруч вирішує, які напрями спілкування найбільш доцільно впроваджувати для досягнення поставлених цілей. Формування ефективного комунікаційного каналу забезпечує гнучкість, сміливість та наявність нестандартних методів щодо розв'язання проблем.

Підсумовуючи, слід зауважити, що продуктивна реалізація комунікацій на підприємстві спостерігається лише за умови плідного співробітництва керівництва і персоналу. Якісно налагоджені комунікації створюють умови для розкриття творчого потенціалу кадрів. Значущість своєчасного обміну даними визначається в результатах діяльності організації та відбивається на економіці країни в цілому.

#### **Список літератури.**

1. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Германюк // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 4. С. 50-55. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7) (дата звернення: 01.10.2021).



2. Глебова А. О. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості / А. О. Глебова, В. В. Кравченко // *Ефективна економіка*. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 01.10.2021).
3. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством / В. М. Орел, В. Г. Краля // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. - 2016. - Вип. 174. - С. 60-66.
4. Кривоко́ра Е. И. Функциональный подход в исследовании организационных коммуникаций / Е. И. Кривоко́ра // *Экономический Вестник Ростовского гос. университета*. - 2014. - Том 4. - № 3. - С.146 -149.
5. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. - М.: Инфра - М. - 2013. - 336 с.
6. Нечаева Е. А. (2010), Современная PR-коммуникация как яркий пример постепенного перехода к диалогической коммуникации / Е. А. Нечаева // *Диалогические коммуникации в бизнесе: Интернет-конференция*. – URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/33378764/> (дата звернення: 01.10.2021).
7. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
8. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас. – СПб.: Наука, 2011. - 380 с.
9. Понятие о коммуникациях. Значение коммуникаций в организациях. – URL: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/65> (дата звернення: 02.10.2021).
10. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності / Н. В. Германюк // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 61-70. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2017\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_5_7) (дата звернення: 02.10.2021).
11. Ида Тен. Виды, типы, формы коммуникаций. – URL: <https://idaten.ru/psychology/vidi-tipi-formi-komunikaci> (дата звернення: 02.10.2021).
12. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. – URL: <http://www.rggusf.ru/organizatsionnoe/bareri-na-puti-e.html> (дата звернення: 03.10.2021).
13. Бизнес школа РФК. Основы менеджмента. Коммуникации. – URL: <http://bsrfc.com.ua/protsess-upravleniya/osnovi-menedzhmenta> (дата звернення: 03.10.2021).

#### References.

1. Hermaniuk, N. V. (2015), “Labor potential as a factor of innovative development of the enterprise”, *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 4, pp. 50-55, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7) (Accessed 01 Oct 2021).
2. Hliebova, A. O. and Kravchenko, V. V. (2021), “Development of digital communications in the conditions of digitalization of Ukraine's economy: problems and opportunities”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (Accessed 01 Oct 2021).
3. Orel, V. M. and Kralia, V. H. (2016), “The role of communications in management of enterprise”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 60-66.
4. Krivokora, E. I. (2014), “Functional approach in the study of organizational communications”, *Jekonomicheskij Vestnik Rostovskogo gos. universiteta*. vol. 4, no. 3, pp. 146-149.
5. Mil'ner, B. Z. (2013), *Teoriya organizacii* [Organization theory], Infra, Moskva, Russia.
6. Nechaeva, E. A. (2010), “Modern PR-communication as a vivid example of a gradual transition to dialogical communication”, *Dialogicheskie kommunikacii v biznese: Internet-konferencija* [Dialogue communications in business: Internet conference], available at: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/33378764/> (Accessed 01 Oct 2021).
7. Spivak, V. A. (2012), *Sovremennye biznes-kommunikacii* [Modern business communications], Piter, St.Petersburg, Russia.
8. Habermas, Ju. (2011), *Moral'noe soznanie i kommunikativnoe dejstvie* [Moral consciousness and communicative action], Nauka, St.Petersburg, Russia.
9. Teoriya organizacii, “The concept of communications. The importance of communications in the organization”, available at: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/65> (Accessed 02 Oct 2021).
10. Hermaniuk, N. V. (2017), “Personality and authority of the leader as an important factor in the effectiveness of management”, *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 5, pp. 61-70, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2017\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_5_7) (Accessed 02 Oct 2021).
11. Ida Ten (2017), “Views, types, forms of communication”, available at: <https://idaten.ru/psychology/vidi-tipi-formi-komunikaci> (Accessed 02 Oct 2021).
12. rggusf.ru (2012), “Barriers to effective communication”, available at: <http://www.rggusf.ru/organizatsionnoe/bareri-na-puti-e.html> (Accessed 03 Oct 2021).
13. Biznes shkola RFK (2011), “Fundamentals of management. Communications”, available at: <http://bsrfc.com.ua/protsess-upravleniya/osnovi-menedzhmenta> (Accessed 03 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 04.10.2021 р.