

УДК 005.95/.96:316.772(045)

JEL classification: M10

DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264649

Лизанець А. Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму
ORCID ID: 0000-0002-6432-1685

Феєр О. В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму
ORCID ID: 0000-0001-8808-3258

Бондарева М. С.

магістр
ORCID ID: 0000-0001-6177-5254

*Мукачевський державний університет***Lyzanets Anzhela, Feyer Oksana, Bondareva Marianna***Mukachevo State University*

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено роль, місце та завдання комунікацій у забезпеченні функціонування системи управління персоналом сучасної організації. Обґрунтовано доцільність розгляду комунікацій як інтегруючої складової системи управління персоналом. Визначено види комунікацій, які формують комунікаційну структуру процесів управління кадрами. Надано характерні типи видів внутрішніх комунікацій за спрямованістю. Окреслено ролі менеджерів та кадрових служб в управлінні внутрішніми комунікаціями. Обґрунтовано залежність ефективності внутрішніх комунікацій від обраних каналів та засобів комунікацій, соціальних та технічних складових комунікативного забезпечення менеджменту. Аргументовано необхідність постійного моніторингу стану комунікативного забезпечення СУП та приведення його у відповідність з вимогами часу на основі впровадження інноваційних комунікативних технологій.

Ключові слова: комунікація, внутрішня комунікація, система управління персоналом, комунікаційна структура, комунікаційний процес.

Communications in various forms unite and ensure all business processes related to the management of organizational resources, and primarily human resources. They play the role of a connecting link between subjects and objects of personnel management in solving any organizational or personnel problems, which actualizes the need to find directions for their improvement, taking into account modern trends in the development of information technologies and means of communication. The article examines the role, place and tasks of communications in ensuring the functioning of the personnel management system of a modern organization. The expediency of considering communications as the integrating component of the personnel management system is substantiated. Communications ensure the exchange of information between the elements of the organizational personnel subsystem through direct and feedback channels, combine the functions of personnel management and affect the effectiveness of their implementation. The types of communications that form the communication structure of personnel management processes have been determined according to the following characteristics: depending on the field of occurrence, on the selected communication channels, on the time of implementation and participants involved. The characteristics of such types of internal communications as downward, upward, horizontal, diagonal and informal are represented. The roles of managers and personnel services in the management of internal communications are outlined. The priority means and channels of internal communications in modern conditions have been determined. Among them, oral, written interactive, gamification, social and general informal means are distinguished. The dependence of the effectiveness of internal communications on the selected channels and means of communication, social and technical components of communication support of management is substantiated. The necessity of constant monitoring of the state of communication support of the personnel management system and bringing it into line with the requirements of the time based on the introduction of innovative communication technologies is argued.

Keywords: communication, internal communication, personnel management system, communication structure, communication process.

Постановка проблеми. Постійні зміни у внутрішньому середовищі організації, викликані соціальними, економічними, технологічними та іншими факторами, зумовлюють об'єктивну необхідність ширшого засто-

сування комунікацій для підтримки процесів життєдіяльності, функціонування і розвитку, своєчасного реагування та адаптації до змін. Комунікації у різних формах об'єднують та забезпечують всі бізнес-про-

цеси, пов'язані з управлінням організаційними ресурсами, і в першу чергу людськими. Управління персоналом, яке носить системний характер, має в своїй основі налагодження міжособових та організаційних відносин, які неможливі без раціональної комунікативної структури, що забезпечує ефективний рух та обмін інформацією як всередині організації між співробітниками, так і між організацією та зовнішнім середовищем. Комунікативні процеси в сучасних умовах виконують роль зв'язуючої ланки між суб'єктами та об'єктами управління персоналом при вирішенні будь-яких організаційних чи кадрових проблем, що актуалізує потребу пошуку напрямків їх удосконалення з врахуванням сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій та засобів комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії, методології та практики формування, структуризації і функціонування системи управління персоналом підприємства висвітлювались у працях таких науковців як В. В. Апопій [1], А. П. Єгоршин, П. В. Журавльов, С. А. Карташов, А. Г. Лизанець [3], Ю. Г. Одегов, Л. Б. Пошелюжний, Ф. І. Хміль. Суттєвий вклад у розвиток теорії та практики управління комунікаційними процесами на підприємстві внесли, зокрема, Т. М. Бурмака [2], М. І. Васильченко, Н. М. Жигайло, Ж. Л. Крисько, О. А. Скишляк [4], Н. Л. Любченко [6], Г. В. Осовська та ін. Роль комунікацій в управлінні персоналом виступає об'єктом дослідження у наукових працях О. М. Лозовського [5], В. А. Панченко [7], О. А. Поцукло [9]. Водночас цілий ряд важливих питань, що стосуються формування сучасної системи управління персоналом на базі раціональної організації внутрішніх комунікацій, залишаються невирішеними та потребують подальшого вивчення.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування доцільності розгляду комунікацій як інтегруючої складової системи управління персоналом сучасної організації, визначення ролі та місця комунікацій в системі управління персоналом, її оптимальних засобів, форм та каналів здійснення з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу суб'єкту господарювання.

Вклад основного матеріалу. В умовах інтенсифікації соціальних і економічних процесів на мікрорівні та з огляду на важливість пристосування до динамічних змін у середовищі доцільним є сприйняття управління персоналом організації як цілісної, складної та багатовекторної системи, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління нею та процесами, що протікають в її межах.

Системний підхід в управлінні персоналом відображає взаємозв'язки між окремими аспектами даного виду діяльності і виражається в розробці кадрових цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію, контролювання та стимулювання роботи персоналу. Актуальним і винятково важливим завданням є забезпечення цілісності системи управління персоналом, сукупної дії всіх її елементів, що дає можливість отримувати бажаний економічний та соціальний ефект від її функціонування.

Система управління персоналом розглядається як одна з підсистем менеджменту будь-якої організації

як соціально-економічної системи. Вона створюється з метою забезпечення ефективної роботи організації, раціонального використання її кадрових ресурсів. Тому на вході системи загальним менеджментом організації визначаються основні вимоги до управління персоналом та очікуваний результат. Результат функціонування кадрової підсистеми залежить від її досконалості, ступеня відповідності вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища, раціональності побудови.

Аналіз наукових джерел показує, що наразі відсутнє єдине визначення системи управління персоналом. Кожен з дослідників пропонує власне бачення цього поняття, зосереджуючи увагу або на технологічних та методологічних аспектах управління кадрами, або на реалізації окремих функцій його суб'єктами. Погоджуємось з доцільністю систематизації наявних визначень системи управління персоналом шляхом їх об'єднання у інституційний, змістовий, організаційний та процесний підходи [1].

Інституційний підхід розглядає управління персоналом як різноманітну діяльність різних суб'єктів (спеціалізованих кадрових служб, лінійних і функціональних керівників), спрямовану на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань щодо найбільш ефективного використання зайнятих на підприємстві працівників. Змістовний підхід «ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань функціонування в межах організації». Організаційний підхід зорієнтований на дослідженні взаємодії об'єкта і суб'єкта управління кадрами, на вивченні механізмів, технологій, інструментів і процедур реалізації функцій управління персоналом. На особливу увагу заслуговує процесний підхід, який визначає систему управління персоналом як єдність суб'єкта і об'єкта управління. При цьому об'єктом управління є соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, яка вступає в соціальні відносини, бере участь у соціальних процесах і групах, у реалізації ресурсів [1]. Даний підхід акцентує увагу на взаємному впливі між елементами кадрової підсистеми за рахунок не лише застосування методів, прийомів, засобів та функцій управління з боку різних суб'єктів кадрового менеджменту, а і за рахунок соціальних процесів у трудових колективах, що насамперед реалізуються через комунікаційні зв'язки та відносини.

Таким чином, інтегрування існуючих підходів до розуміння системи управління персоналом (СУП) дає можливість її розглядати як сукупність методів, засобів та прийомів впливу організації на працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу для досягнення організаційних цілей. Успішність системи є результатом співвідношення суб'єктивно сформульованої мети управління кадрами та реально здійснюваних функцій. Функції виступають системоутворюючими складовими СУП [3]. Функції можуть бути розділені на загальні (тобто характерні для будь-якого виду управлінської діяльності) і спеціальні (котрі відображають особливості кадрового управління). Вплив невизначеності середовища на систему елімінується через здатність до дискретного регулювання процесів, які відбуваються в її межах. Суб'єктами такого регулювання в СУП виступають кадрові служби та керівники різних рівнів управління [3]. Чутливість,

стійкість та швидкість реакції на вплив середовища залежать від рівня розвитку СУП та наявності елементів, які їх забезпечують, а також від якості здійснення сполучних процесів, яким в даній системі виступають управлінські рішення та комунікаційні зв'язки.

З огляду на першочергову важливість комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, вважаємо за доцільне розглядати їх як невіддільну складову системи управління персоналом будь-якої організації, як сполучний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики кожної організації.

Комунікаційні потоки пронизують діяльність всієї організації. Вони надають їй цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Організаційна система є комунікативною.

Комунікації в управлінні персоналом представляють собою обмін інформацією між елементами організаційної кадрової підсистеми по каналах прямого та зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні види комунікативної поведінки або комунікативної активності учасників комунікативного процесу.

Комунікації пов'язують між собою функції управління персоналом та впливають на результативність їх виконання.

Так, наприклад, для покриття потреби в персоналі в окремого структурного підрозділу кадрова служба за допомогою комунікації визначає обсяги та джерела покриття цієї потреби, вимоги до персоналу, обмежуючі чинники (терміни, граничні витрати на залучення і використання кадрів тощо), здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми, приймає відповідне управлінське рішення, контролює хід його виконання.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом.

Загалом комунікації в управлінні забезпечують ефективний обмін інформацією між об'єктами і суб'єктами управління; сприяють удосконаленню міжособистісних відносин; створюють інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами та координацію їх дій; регулюють та раціоналізують інформаційні потоки [4] всередині підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем.

Отже, роль комунікаційних процесів у СУП полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм кадрової роботи та управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація.

Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні зорієнтовані на зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні – на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами (підрозділами, філіями, неформальними організаціями) чи окремими особами. Саме внутрішні комунікації є інтегруючою складовою СУП організації.

Внутрішні комунікації у системі управління персоналом у практичному плані це – обмін ідеями, досягнення угод, розпорядницько-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами

колективу [2, с. 47]. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин. Міжособистісні комунікації – це зв'язки між окремими особами, які не обмежені статутним регламентом і поширюються за його межі. Організаційні комунікації протікають в рамках завдань та інтересів конкретної організації і підпорядковані його організаційній структурі.

Процес внутрішньої комунікації в СУП забезпечує виконання трьох ключових завдань:

- інформування – забезпечення перехресного обміну інформацією між співробітниками організації за допомогою формальних та неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів та стилів комунікацій;

- залученість – залучення працівників за допомогою інформаційного контенту до виконання організаційних завдань та досягнення організаційних цілей;

- отримання зворотного зв'язку – внутрішня комунікація повинна бути двосторонньою. З її допомогою персонал отримує інформацію про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво – про стан виконання завдань, проблеми, резерви, напрямки оптимізації тощо.

Структура комунікацій в СУП включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від потреби та особливостей кадрових завдань (див. табл. 1).

Інформаційні потоки у СУП організації можуть здійснюватись у різних напрямках: по вертикалі, горизонталі та діагоналі, а також неформально, у тому числі через чутки. Вертикальна комунікація може носити низхідний (зверху вниз) та висхідний (знизу вгору) характер. Коротка характеристика різних видів внутрішніх комунікацій, форми передачі, переваги та недоліки представлені у табл. 2.

Низхідна комунікація – це повідомлення, що направляються суб'єктами управління співробітникам (окремим працівникам чи підрозділам). До них відносять: роз'яснення цілей підприємства, директиви, правила і процедури, оцінка результатів роботи.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий. Висхідна комунікація відбувається тоді, коли працівники звітують перед керівником або коли керівники команд звітують перед керівником відділу (звіти про хід виконання завдань, пропозиції стосовно проектів). Основні типи висхідних комунікацій пов'язані з проблемними ситуаціями. Подібні послання можна розділити на пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому, звіти про роботу окремих співробітників або відділу, скарги працівників на колеги або безпосередніх керівників.

Горизонтальні (бічні) комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між начальниками відділів, між колегами. Мета більшості горизонтальних комунікацій полягає у запиті підтримки або координації діяльності.

Діагональні комунікації відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Таблиця 1

Види комунікацій, що формують комунікаційну структуру СУП організації

Класифікаційна ознака комунікації	Види комунікацій
Залежно від сфери виникнення	– зовнішні – спрямовані на вирішення кадрових проблем із залученням зовнішніх контрагентів (кадрових агентств, служб зайнятості, органів місцевого самоврядування та ін.); – внутрішні – коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації
За обраними каналами зв'язку	– безпосередні (контакт віч-на-віч, ділові бесіди, наради, збори); – інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку); – особисті статичні канали (записки, листи); – безособові статичні канали (звіти, бюлетені)
За ступенем формалізованості зв'язків	– формальні, неособисті – ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними – обов'язками, інструкціями, а також звіти, накази; – неформальні, особисті – засновані на особистих симпатіях і інтересах співробітників
За часом проведення	– комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.); – некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, відбуваються спонтанно)
Залежно від задіяних учасників	– міжособистісні (індивід – індивід); – між особою та групою (працівник – комісія); – міжгрупові (підрозділ – підрозділ); – організаційні (організація – організація, організація – зовнішнє середовище)

Джерело: сформовано авторами з використанням [2; 7; 8; 9]

Таблиця 2

Характеристика видів внутрішніх комунікацій за спрямованістю

Вид комунікації	Форми передачі інформації	Переваги	Недоліки
Комунікація зверху вниз (низхідна)	стратегічні плани, директиви, накази, розпорядження, інструкції, звіти	формальний метод спілкування, логічний спосіб інформування працівників, чітке бачення керівництва	може бути використаний неправильний канал, повідомлення можуть бути приховані або змінені, перевантаження інформацією
Комунікація знизу вгору (висхідна)	звіти, презентації, зустрічі з керівництвом, опитування громадської думки, обіди, вечери, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією	джерело нових ідей, інформація для керівників, залучення та мотивація працівників	страх говорити, приховування помилок, керівники чують, але не слухають, змінені або вкрадені ідеї
Діагональна комунікація	зустрічі, збори, наради	координація дій лінійних та функціональних підрозділів на підприємстві	виникнення конфліктних ситуацій, порушення принципу єдиновладдя
Горизонтальні (бічні) комунікації	зустрічі, гуртки якості, чати для обміну інформацією та ідеями, знаннями та передовим досвідом	покращує командну роботу, поширює знання, вміння та досвід, зменшує залежність від керівництва	керівник недостатньо залучений, може не працювати в конкурентному середовищі
Неформальна комунікація	кава-брейки, неформальні зустрічі, святкування, тренінги тощо	повідомлення швидко розповсюджуються, формують згуртованість, створює культуру, є своєрідним експериментом, має природний і спокійний характер	інформація розповсюджується непередбачувано, виникнення пліток, спотворення, інформація не фіксується, деякі люди можуть залишитися «не в темі», може завдати шкоди

Джерело: сформовано авторами з використанням [2; 8]

Неформальна комунікація може виникати між працівниками організації у робочий час та поза ним. Суб'єкти управління персоналом повинні керувати ризиками цього комунікаційного потоку, щоб не зробити його джерелом пліток та образ. Причини виникнення пліток в організації: недостатній рівень офіційної інформації з конкретного питання, наявність конфліктних ситуацій в організації, затягування часу при прийнятті певних рішень. Варто зазначити, що неформальними каналами комунікації передається значна частина достовірної інформації. Неформальна

інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Вона є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення пліток була замінником формальних каналів комунікації.

Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів та кадрові служби. Саме вони відповідальні за організацію та здійснення ефективних комунікацій. Роль і місце різних суб'єктів при управлінні системою внутрішніх комунікацій для кадрових цілей проявляється у наступному:

– вище керівництво – формує модель корпоративної поведінки, визначає пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, через організаційну структуру та способи прийняття рішень впливає на комунікативну структуру і функціонування комунікаційних мереж в організації;

– безпосереднє керівництво – відповідальне за здійснення поточних комунікацій, виконання ними функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку, через обрану комунікаційну мережу впливає на командну роботу, продуктивність та якість праці, стимулює або дестимулює прояв ініціативи та нарощування потенціалу працівника (групи, колективу);

– відділ кадрів (відділи соціального спрямування) – відповідальний за акумулювання, систематизацію та розповсюдження необхідної кадрової інформації як керівному складу, так і власне працівникам (нормативної, правової, розпорядчої, звітної), налагодження ефективних комунікацій для здійснення кадрових функцій (набору, відбору, найму персоналу, адаптації кадрів та атестації, заохочення персоналу, професійного розвитку тощо), проведення соціологічних досліджень, налагодження комунікацій з зовнішнім середовищем (суб'єктами ринку праці), між суб'єктами внутрішнього середовища (наприклад, адміністрацією та профспілковою організацією при укладанні колективних договорів).

Ефективність виконання внутрішніми комунікаціями ролі інтегруючої ланки СУП залежить від обраних каналів та інструментів комунікацій. Обрання відповідних засобів є похідним від особливостей організації, її трудового колективу, фінансових можливостей, діючої кадрової політики, кадрової ситуації в організації та на ринку праці загалом.

В рамках СУП організації взаємодія між співробітниками може здійснюватися за допомогою наступних засобів системи внутрішніх комунікацій:

– усні засоби – пряма комунікація: персональні бесіди, групові бесіди, наради персоналу окремих підрозділів, відділів, загальні збори, регулярні зустрічі з керівництвом;

– письмові засоби – кодекс корпоративної етики, корпоративна газета, інформаційні бюлетені, дошка оголошень, брошури для співробітників, річні звіти підприємства, річні соціальні звіти;

– інтерактивні засоби зв'язку – внутрішня (корпоративна) мережа, телефон, електронна пошта, соціальні корпоративні блоги або дискусійні форуми, соціальні мережі та месенджери;

– гейміфікація – застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор в програмних інструментах для кадрових процесів (медалі, бейджики, бали, бонуси та ін.) Може застосовуватися для пошуку та залучення талантів (в рекрутингу), в процесі розвитку персоналу, як засіб підвищення лояльності, залученості персоналу, продуктивності праці (мотиваційна комунікативна технологія);

– соціальні засоби – подарунки до персональних подій, програми з охорони здоров'я (напр., фінансу-

вання внутрішніх фітнес-програм), фінансування фірмового «кафе» (безкоштовний чай/кава під час організаційних та обідніх перерв), соціальна допомога окремим співробітникам, внутрішня пенсійна каса;

– загальні неформальні заходи: ювілеї підприємства, спільні різдвяні та інші свята, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні програми, спортивні заходи.

Посилення комунікативної взаємодії в СУП організації здійснюється за рахунок створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, CRM-систем, підтримки та заохочення комунікаційної взаємодії горизонтального та вертикального характеру.

Серед ризиків, якими обтяжені внутрішні комунікації в СУП, слід виділити: недостатній зворотний зв'язок, обмеженість або надлишковість інформації, недосконалість обраних каналів та інструментів комунікацій.

На ефективність комунікативних процесів в СУП впливають соціальні та технічні складові комунікативного забезпечення менеджменту. До групи соціальних елементів комунікативного забезпечення менеджменту слід віднести: загально-професійну кваліфікацію персоналу, інформаційно-технологічні навички працівників, психологічні особливості персоналу та соціальну взаємодію у колективі, «виробничі ролі» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень. Технічна складова комунікативного забезпечення охоплює наявний банк та бази інформаційних даних; функціонуючі канали зв'язку, системи обробки інформації [5]. Взаємодія і взаємовплив соціальної та технічної складових інформаційно-комунікативного забезпечення є постійними. Недостатність розвитку чи недосконалість однієї з складових неминуче впливає на роботу системи загалом. Правильне сполучення соціальних та технологічних складових забезпечує належний рівень міцності комунікативної складової СУП організації.

Висновки. Комунікації відіграють виключно важливу роль в управлінні кадровими ресурсами, виступаючи інтегруючою складовою системи управління персоналом, сполучною ланкою при реалізації кадрових функцій, засобом для налагодження взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Правильно побудована комунікаційна взаємодія створює умови для формування корпоративної культури, сприяє досягненню корпоративних цілей, підвищуючи рівень інформованості, залученості, вмотивованості кожного учасника трудового процесу, координацію дій між учасниками з метою підвищення продуктивності та якості праці. Сучасні тенденції розвитку бізнесу, економіки та інформаційного суспільства, поява нових та розвиток наявних каналів, інструментів і засобів комунікацій викликає необхідність постійного моніторингу та оцінювання стану комунікативного забезпечення СУП з метою своєчасного впровадження інноваційних технологій внутрішніх комунікацій у сферу управління персоналом як засобу підвищення ефективності функціонування організації загалом.

Література:

1. Апопій В. В. Інноваційні аспекти управління персоналом торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 247–254.

2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Лизанець А. Г. Моделювання інтегрованої системи управління персоналом виробничого підприємства з використанням функціонального підходу. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. Випуск 179. С. 168–176.
4. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Випуск 32. С. 131–136.
5. Лозовський О. М., Заяць О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Volume 1. December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.
6. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 48.
7. Панченко В. А. Комуникаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147–154.
8. Посібник з планування внутрішньої комунікації URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf. (дата звернення: 24.07.2022).
9. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць*. Київ : КНУТД, 2019. С. 77–90.

References:

1. Aropij V. V. (2011) Innovacijni aspekty upravlinnja personalom torghoveljnykh pidpryjemstv [Innovative aspects of personnel management of trade enterprises]. *Naukovyj visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torghivli*, no. 5 (50), pp. 247–254.
2. Burmaka T. M., Velykykh K. O. (2019) Komunikatyvnyj menedzhment [Communicative management]: konspekt lekcij. Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMGh im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
3. Lyzanets A. G. (2003) Modeljuvannja integhrovanoji systemy upravlinnja personalom vyrobnychogho pidpryjemstva z vykorystannjam funkcionaljnogho pidkhodu [Modeling of the integrated personnel management system of a manufacturing enterprise using the functional approach]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky. Zbirnyk naukovykh pracj*. Dnipropetrovsjk: DNU, vol. 179, pp. 168–176.
4. Krysjko Zh. L., Skyshljak O. A. (2019) Vazhlyvistj neformaljnnykh komunikacij v upravlinni biznesom [The importance of informal communications in business management]. *Infrastruktura rynku. Elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal*, vol. 32, pp. 131–136.
5. Lozovskij O. M., Zajacj O. M. (2020) Upravlinnja komunikacijnym procesom na pidpryjemstvi [Management of the communication process at the enterprise]. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*, vol. 1, pp. 133–137.
6. Ljubchenko N. L. (2013) Systema komunikacijnogho menedzhmentu pidpryjemstva [The system of communication management of the enterprise]. *Innovacijna ekonomika*, no. 48.
7. Panchenko V. A. (2016) Komunikacijni procesy v efektyvnomu upravlinni personalom [Communication processes in effective personnel management]. *Naukovi pracj Kirovogradskogho NTU. Ekonomichni nauky*, vol. 30, pp. 147–154.
8. Posibnyk z planuvannja vnutrishnjoji komunikaciji [Guide to planning internal communication]. Available at: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (accessed 24 July 2022).
9. Poclulko O. A. (2019) Naukovo-metodychni aspekty upravlinnja komunikacijamy [Scientific and methodological aspects of communications management]. *Doslidzhennja problem ghumanitarnykh nauk : zbirnyk naukovykh pracj*. Kyiv: KNU TD, pp. 77–90.