

Філіпов В. К. кандидат історичних наук, доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ (сил) Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського <https://orcid.org/0000-0002-4017-4895>

КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Статтю присвячено питанням щодо застосування комунікацій з позиції управління процесами інформаційної та міжособистісної взаємодії на внутрішньому рівні організації. Досліджено основні теоретичні аспекти внутрішніх комунікацій у системі управління організацією як складової її ефективного функціонування: уточнено сутність поняття «комунікація»; узагальнено переваги та недоліки основних засобів внутрішніх комунікацій і цілі їх формування на підприємстві; систематизовано бар'єри на шляху ефективного комунікаційного процесу.

Ключові слова: комунікація; комунікаційні процеси; спілкування; інформація; внутрішні комунікації; ефективність комунікацій; бар'єри.

Вступ. Кожна людина щодня користується комунікаціями, але лише деякі це роблять досить узгоджено. Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Майже все, що роблять керівники, аби полегшити досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й досягати їх.

Однак комунікації – це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок – це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, – зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника – зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Згідно з дослідженнями, керівники від 50 до 90% усього часу витрачають на комунікації. На перший погляд це здається неймовірним, але якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі у відносинах між особами, інформаційному обміні й процесах прийняття рішень, а також у плануванні, організації, мотивації й контролі, усе стає зрозумілим. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікації є процесом, що зв'язує [4; 174-175].

Хоча загальноприйнятим є те, що комунікації мають велике значення для

успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають, що комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно ще одного опитування близько 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем у організаціях.

Ці опитування доводять, що неефективні комунікації – одна з основних сфер виникнення проблем. Глибоко усвідомлюючи комунікації на рівні особи й організації, керівники повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати, таким чином, більш ефективними менеджерами. Керівники, що ефективно працюють, – це ті, хто ефективні в комунікаціях. Вони являють суть комунікаційного процесу, мають добре вміння усного й писемного спілкування й розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Мета статті – аналіз теоретичних засад внутрішніх комунікацій як складової ефективного управління в організації, узагальнення підходів до управління комунікаціями та розробка заходів щодо вдосконалення комунікаційних процесів.

Теоретичне підґрунтя.

В сфері управління висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації присвячені праці Бебика В.М., Жигалова В.Г., Зверинцева А.Б., Орлової Т.М. Суттєвий вклад в напрямку систематизації управління комунікаційними

процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління в організаціях присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Дж.Л. Лейхіфф, Б.З. Мільнер, А. Войчак, Т. Примак, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, М. Плотніков, В. Різун, В. Рева та ін.

Проте питання щодо застосування теорії комунікацій з позиції управління процесами інформаційної та міжособистісної взаємодії на внутрішньому рівні організації залишаються недостатньо дослідженими. Крім того, необхідне оновлення методичних підходів та інструментарію управління комунікаціями з огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Методи дослідження. Для вирішення мети були використані загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез положень, що містяться у науковій

літературі з проблеми що вивчається, порівняння, узагальнення, інтерпретація та систематизація теоретичних та емпіричних досліджень.

Результати і обговорення. При обговоренні обміну інформації всередині організації зазвичай думають про людей, що говорять у процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону чи читають і складають записки, листи й звіти. Хоча ці випадки складають основну частину комунікацій в організації, комунікації являють собою більш розгалужений і складний процес [2; 24].

Комунікація (від лат. Communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Трактують терміну “комунікація” досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний). При цьому навіть у межах

одного підходу поняттям “комунікація” характеризують різні процеси [1; 124].

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну. У свою чергу, саме спілкування можна умовно поділити на вербальне, невербальне та письмове спілкування.

Види вербальної комунікації. Контакт масок – формальне спілкування, коли відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особистості співрозмовника. Використовуються звичні маски (ввічливості, чемності, байдужості, скромності, співчутливості тощо) – набір виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, що дозволяють приховати дійсні емоції, відношення до співрозмовника.

Світське спілкування – його суть у безпредметності, тобто люди кажуть нете, що думають, а те, що належить говорити в подібних випадках; це спілкування закрите, тому що точки зору людей на те чи інше питання не мають ніякого значення і не визначають характеру комунікації. Наприклад: формальна ввічливість, ритуальне спілкування.

Формально-рольове спілкування – це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажири літака тощо.

Ділове спілкування – це процес взаємодії в спілкуванні, при якому відбувається обмін інформацією для досягнення певного результату. Тобто це спілкування цілеспрямоване. Воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності. При діловому спілкуванні враховують особливості особистості, характеру, настрою співрозмовника, але інтереси справи більш значущі, ніж можливі особисті розбіжності.

Духовне міжособистісне спілкування (інтимно-особистісне) – розкриваються глибинні структури особистості.

До невербального спілкування відносяться: мова тіла, візуальний контакт, мова жестів та ін. В сучасних умовах зростає роль мережевого спілкування.

Загалом під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціально

обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна.

Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача.

Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові. Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи.

- Відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.
- Повідомлення – власне інформація, що закодована за допомогою символів.
- Канал – засіб передачі інформації.
- Одержувач – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Налагодження ефективної внутрішньої комунікації – важливий елемент посилення спроможності організації. До внутрішньої комунікації, перш за все, відносять спілкування зі співробітниками та колегами. Вона може бути оптимізованою за допомогою різноманітних інструментів, наприклад, співбесіди, електронного листування або в інший спосіб.

Той, хто приділяє увагу хорошій внутрішній комунікації, може позитивно впливати на робочу атмосферу та забезпечувати розуміння єдиної концепції й цінностей організації[5; 124].

Ще одна перевага якісної внутрішньої комунікації – мотивація співробітників. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність. Також внутрішня комунікація є частиною фірмового стилю організації. Вона розвиває “ми-свідомість”, що призводить до посилення організаційної культури, удосконалюючи поведінкові моделі та стандарти.

Спілкування та передача інформації від людини до людини або між групами людей у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови – екомунікацією в широкому сенсі. Внутрішньою комунікацією в установі є оперативна, якісна та зрозуміла передача внутрішньої професійної інформації сповненої корпоративними змістами/цінностями. Метою передачі такої інформації є не лише покращення самого процесу обміну інформацією й вдосконалення робочих процесів, а ще формування обізнаності й мотивації працівників щодо стратегічних цілей, корпоративних цінностей, особистих перспектив і можливостей. Вони не є лише ресурсом для обміну внутрішньою інформацією, а є однією зі складових корпоративної культури.

Основними завданнями, які стоять перед системою внутрішніх комунікацій є:

Питання психології

- створення, підтримка та оновлення інструментів обміну внутрішньою інформацією між співробітниками відповідно до потреб установи;

- налагодження діалогу між співробітниками всіх рівнів;

- актуалізація найкращих кадрових практик для створення сприятливої робочої атмосфери в колективі, формування політики “відкритості”, розвитку командної роботи.

Виконуючи зазначені завдання, організація:

- налагоджує робочі процеси шляхом скорочення шляху до інформації між співробітниками та покращення якості подання інформації;

- гарантує рівні права співробітників на доступ до інформації та вираження особистих поглядів, ідей, зауважень без остраху бути непочутим чи покараним;

- створює механізм вирішення конфліктних ситуацій шляхом діалогу та медіації, які гарантують неупереджене рішення щодо тієї чи іншої ситуації в колективі;

- формує позитивний внутрішній імідж керівництва, бо вивчає настрої співробітників та на випередження приймає рішення, які корегують настрої в колективі.

На результативність внутрішніх комунікацій, незалежно від їх класифікації, безпосередньо впливає системність та комплексність підходу до їх організації.

На шляху впровадження ефективних внутрішніх комунікацій існує ряд викликів. Найбільшим є спроможність вчасно подати коректну інформацію визначеній аудиторії.

Серед основних викликів, які на сьогоднішній день стоять перед внутрішніми комунікаціями є:

- несистемність комунікацій. Рідкі, навантажені, складні комунікації викликають інформаційні прогалини, непорозуміння та несприйняття змін в установі.

- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій. Таке положення справ призводить до інформаційного перенавантаження

працівників та гальмування виробничих процесів.

- багаточисельність колективу. Завжди практично легше якісно і швидко поширити інформацію серед 20 осіб, а ніж серед 200.

- ієрархічність структури. Необхідність дотримуватись ієрархії та професійної дистанції обмежує можливості для розкриття потенціалу співробітників і значно погіршує обмін інформацією, оскільки кожен інформаційний посыл має погоджуватись і найчастіше не однією особою.

- складні речові обороти та відсутність розважального неформального спілкування. Враховуючи консервативність установи, з працівниками звикли розмовляти складною мовою, з багатьма складними оборотами, термінами, однак це погіршує сприйняття та засвоєння інформації. Працівники, які не мають можливості неформально спілкуватись з колегами – підсвідомо більш замкнені, напружені та з важкістю сприймають нове.

- враховуючи, що внутрішні комунікації можуть бути ефективними лише за умови системної роботи над ними, то відсутність відповідальних осіб, які б планували внутрішні комунікації, розвивали їх, створювали систему оцінювання вимірювання результативності якості внутрішніх комунікацій – ця система внутрішніх комунікацій не зможе розвиватись та бути покращеною.

Однак, взагалі серед існуючих перепон на шляху здійснення внутрішніх комунікацій також можуть бути:

- низький рівень задоволеності та залученості співробітників;

- відсутність зворотного зв'язку;

- низький рівень співпраці між структурними підрозділами та відсутність їх заохочення;

- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій;

- неспроможність установи визначити контент, який зацікавить колектив, а також канали його поширення;

- обмежене фінансування.

Аби подолати зазначені перепони на шляху розвитку внутрішніх комунікацій необхідно перш за все застосовувати можливості новітніх технологій виходячи з потреб організації. Це дозволить оптимізувати використання інформаційних

каналів та коректно розподілити інформаційні потоки.

Важливо прийняти те, що внутрішні комунікації так само важливі, як і зовнішні. Адже якщо зовнішні впливають лише на зовнішній імідж установи, то внутрішні – на якість її роботи.

Внутрішні комунікації треба почати здійснювати швидше за зовнішні. Це стосується як поганих новин, так і хороших. Керівництво має поінформувати співробітників про зміни швидше, ніж вони дізнаються про них з інших ресурсів, що несе ризик зниження лояльності до установи і мотивації співробітників.

По-друге, відслідковувати настрої колективу і спрощувати як спілкування, так і подачу інформації. Повага, толерантність, чесність, прозорість, відкритість мають бути базою внутрішніх комунікацій. Розпочинаючи спілкування незалежно від комунікаційного каналу, співробітник має бути впевнений, що він може сміливо висловлювати свою думку, навіть якщо вона відрізняється від думки керівництва.

Спілкуючись зі своїм безпосереднім керівником чи вищим керівництвом, співробітник має бути впевнений, що з ним чесні. Крім того, вкрай важливо навчитися говорити зрозумілою мовою. Інформація має подаватись простою, зрозумілою мовою, без навантаження складними обертами, термінами тощо.

Для ознайомлення з інформацією співробітник має витратити мінімум часу та швидко розуміти основний посил. Це правило має полегшити комунікацію та покращити освоєння інформації.

Цінності – це люди, їх відчуття, прагнення, ідеї. Не можна нав'язувати цінності, їх можна лише поділяти чи ні, і цей вибір має бути у кожного. Це важливо для внутрішніх комунікацій тому, що не можна втрачати велику картину за рамкою [3;12]. Подаючи інформацію в межах внутрішніх комунікацій важливо не просто говорити “ЩО ми це робимо?”, а ДЛЯ ЧОГО і КОГО ми це робимо?”.

Під час внутрішньої комунікації необхідно підкреслювати стратегічні цілі організації, успішний досвід, цінності – надавати подіям додану вартість і допомогти співробітникам відчувати себе частиною великої справи, а не державним

планктоном. Це можливо зробити виключно за наявності внутрішніх комунікацій.

Разом з усіма переліченими заходами можливого подолання перепон на шляху розвитку внутрішніх комунікацій, основним лишається – воля та лідерство керівництва. Без його усвідомлення значення внутрішніх комунікацій у побудові та розвитку робочих процесів жоден інструмент у боротьбі з існуючими перепонами не може бути результативним. Лише своїм прикладом, активною участю та дотриманням процесів внутрішніх комунікацій керівництво може зробити систему внутрішніх комунікацій кращою та розвиненою.

Аналіз поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення в організації як: 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності; 2) середовища та механізму управління; 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства; 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу; 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей[6; 114-115].

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування організації. Внутрішні комунікації в організації – це канали зв'язку, за допомогою яких керівництво організації взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для організації загалом.

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму організації внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаються до цінностей та цілей організації, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій можливо визначити наступні:

створення командного духу, об'єднання, згуртованості як основи для вирішення поставлених завдань;

формування лояльності до керівництва організації, що сприяє як більшому ступеню керованості, так і менш болісному впровадженню змін та нових методів роботи;

пояснення стратегії розвитку організації, змісту нововведень та змін, інформування персоналу (згідно з дослідженнями 84% співробітників, які розуміють, що саме робить їх діяльність успішною, хочуть розвитку організації);

формування корпоративної культури та образу організації;

сприяння ефективному процесу прийняття рішень (персонал із доступом до інформації здобуває знання, підвищує компетентність та краще озброєний під час прийняття рішень);

сповільнення плинності кадрів: ризик втратити персонал зменшується, якщо співробітники беруть участь у конструктивному внутрішньому діалозі;

здійснення внеску в особистісний розвиток (кожна організація має два вимірювання: 1) функціонувати та працювати ефективно задля досягнення цілей; 2) надати кожному відповідальне завдання та сприяти особистісному розвитку кожного)[8; 214-215].

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету внутрішньої комунікації – *формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку та допомагає досягти мети організації.*

Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності організації існує безліч бар'єрів як особистісного характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо), і відповідно різного ступеня складності для подолання.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод).

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно: пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям); бути сприйнятливими до можливих семантичних проблем; стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями; висловлювати відкритість і готовність розуміти; домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів й інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів: створення системи зворотного зв'язку; регулювання інформаційних потоків; розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; розроблення системи збору пропозицій; використання внутрішньо організаційних інформаційних систем: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.; застосування досягнення сучасних інформаційних технологій. Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій в організації[7; 39].

Відтак, для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби внутрішньої комунікації з

урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку та допомагає досягти мети організації.

Висновки. Таким чином, внутрішні комунікації – це система взаємовідносин в колективі побудованих на засадах прозорості, відкритості, взаємної поваги до кожного працівника організації. Ця система формує та забезпечує рівні умови для всіх

працівників, щоб почути та бути почутими – це важливо пам'ятати.

Внутрішні комунікації – це шлях співпраці організації зі своїми співробітниками, і співробітників – зі своєю організацією. Ефективні комунікації між співробітниками дозволяють сформувати лояльне ставлення до організації, в якій вони працюють, та створити сприятливу атмосферу й емоційний стан співробітників. Саме внутрішні комунікації лежать в основі успішного управління організацією та досягнення стратегічних цілей, оскільки вони є одним з основних механізмів визначення, створення та поширення цінностей установи серед її працівників.

Список використаних джерел

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публіцистики : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005– 440 с.
2. Бебик, В. М. Соціальні комунікації та їх роль у функціонуванні суспільної сфери [Текст] / В. М. Бебик // Бібліотека ВНЗ на новому етапі розвитку соц. комунікацій : монографія / за ред. В. О. Ільганаєвої, Т. О. Колесникової. — Донецьк. — 2010. — С. 6-30.
3. Власенко, Ф. В. Особливості соціалізації індивіда в умовах інформаційного суспільства (соціально-філософський аналіз) [Текст] : автореф. ... канд. філос. наук, спец.: соціальна філософія та філософія історії / Ф. П. Власенко. – К. : Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2008. – 18 с.
4. Демченко, С. В. Методологічні проблеми вивчення соціальної комунікації як особливого типу інформаційно-комунікативних обмінів [Текст] / С. В. Демченко // Соціальні комунікації сучас. світу : наук., теорет. зб. / гол. ред. О. М. Холод. — 2009. — С. 173-176.
5. Заветний, С. О. Філософія впливу [Текст] : монографія / С. О. Заветний, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч. — Х. : Видавець Савчук О.О. ; ХНТУСГ, 2011. — 204 с.
6. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур //Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
7. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 38-41.
8. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

References

1. Bebyk V. M. (2005). Informatsiino-komunikatsiivimenedzhment u hlobalnomususpilstvi: psykhologia, tekhnologii, tekhnikapablikriyleishnz : monohrafia / V. M. Bebyk. – K. : MAUP, – 440 s. (in Ukrainian).
2. Bebyk V. M. (2010). Sotsialnikomunikatsii ta vikhrol u funktsionuvannisuspilnoisfery [Socialcommunicationsandtheirroleinthefunctioningofthesocialsphere] / V. M. Bebyk // Biblioteka VNZ nanovomuetaipirozvytku sots. komunikatsi : monohrafia / za red. V. O. Ilhanaievoi, T. O. Kolesnykovoï. – Donetsk, – S. 6-30. (in Ukrainian).
3. Vlasenko F. V. (2008). Osoblyvostisotsializatsiindyvida v umovakhinformatsiinohosuspilstva (sotsialno-filosofskivianaliz) [Featuresofsocializationoftheindividualintermsofinformationsociety (socio-philosophicalanalysis)]: avtoref. ... kand. filoz. nauk, spets.: sotsialnafilosofia ta filosofiaistorii / F. P. Vlasenko. – K. :Kvivskvinats. un-tim. T. Shevchenka.– 18 s. (inUkrainian).
4. Demchenko, S. V. (2009). Metodolohichni problemyvvyvchennvasotsial'novikomunikatsivi vak osoblyvohotvpuinformatsivno-komunikativnykhobminiv [Methodological problems of studying social communication as a special type of information and communication exchanges] / S. V. Demchenko // Sotsialnikomunikatsiisuchas. svitu : nauk., teoret. zb. / hol. red. O. M. Kholod.– S. 173-176. (inUkrainian).
5. Zavietnyi S. O. (2011). Filosofiavplyvu [Philosophy of influence]: monohrafia / S. O. Zavietnyi, O. S. Ponomariov, S. M. Pazynich.–KH. : VydavetsSavchuk O.O.; KHNTUSH.– 204 s. (inUkrainian).
6. Mazur V.S. (2016). Novi pidkhody i formymenedzhmentu, vak osoblyvohotyppuupravlinnia [New approaches and forms of management as a special type of management] / V. S. Mazur //PriorytetyekonomichnohorozvytkuUkrainy: istoria ta siodennia. – Vinnytsia, – S. 178-183. (inUkrainian).

7. Prus L. R. (2019). *Komunikatsiinyimenedzhment* [Communication Management] / L. R. Prus // *Visnyk Khmelnyvtskohonatsionalnoho universytetu. Ekonomichna nauka*. – № 1. – S. 38-41. (in Ukrainian).

8. Skibitska L. I. (2007). *Menedzhment : navchalnyy posibnyk* [Management: textbook] / L. I. Skibitska, O. M. Skibitskyi. – K.: Tsentruchovoiliteratury, – 416 s. (in Ukrainian).

Резюме

Филиппов В. К. кандидат исторических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории кафедры морально-психологического обеспечения деятельности войск (сил) НУОУ имени Ивана Черняховского

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

В статье рассматривается вопрос по использованию коммуникаций в управлении процессами информационного и межличностного взаимодействия во внутренней структуре деятельности организации.

Рассмотрены основные теоретические аспекты внутренних коммуникаций в системе управления организацией как составной ее эффективного функционирования: уточнена сущность понятия «коммуникация»; обобщены преимущества и недостатки основных средств внутренних коммуникаций и цели их формирования в организации; систематизированы барьеры на пути эффективного коммуникационного процесса.

Ключевые слова: коммуникация; процессы коммуникации; общение; информация; внутренние коммуникации; эффективность коммуникаций; барьеры.

Summary

Filipov V. candidate of historical sciences, associate professor, senior researcher at the Research Laboratory of Moral and Psychological Support of Troops (Forces) Activity Department of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiyi

COMMUNICATIVE PROCESSES IN EFFECTIVE MANAGEMENT

Introduction. *The article is devoted to the application of communications from the standpoint of managing the processes of information and interpersonal interaction at the internal level of the organization. The main theoretical aspects of internal communications in the management system of the organization as a component of its effective functioning are investigated: the essence of the concept of "communication" is specified; the advantages and disadvantages of fixed assets of internal communications and the purposes of their formation at the enterprise are generalized; systematized barriers to an effective communication process.*

Purpose. *Analyze the theoretical foundations of internal communications as a component of effective management in the organization, generalization of approaches to communication management and development of measures to improve communication processes.*

Methods. *To solve the goal, general theoretical methods were used: analysis, synthesis of provisions contained in the scientific literature on the problem under study, comparison, generalization, interpretation and systematization of theoretical and empirical research.*

Originality. *A significant contribution to the systematization of management of communication processes, determining the place of communication in the management system in organizations is devoted to the works of many domestic and foreign scientists.*

However, issues related to the application of communication theory from the standpoint of managing the processes of information and interpersonal interaction at the internal level of the organization remain insufficiently studied. In addition, it is necessary to update the methodological approaches and tools of communication management in view of the rapid development of information and communication technologies.

Conclusion. *Thus, internal communication is a system of relationships in the team built on the principles of transparency, openness, mutual respect for each employee of the organization. It is important to remember that this system creates and provides a level playing field for all employees to hear and be heard.*

Internal communications are a way for an organization to work with its employees and for employees to work with their organization. Effective communication between employees allows to form a loyal attitude to the organization in which they work, and to create a favorable atmosphere and emotional state of employees. Internal communications are the basis for successful management of the organization and the achievement of strategic goals, as they are one of the main mechanisms for defining, creating and disseminating the values of the institution among its employees.

Keywords: communication; communication processes; information; internal communications; communication efficiency; barriers.

Recelved/Поступила: 07.06. 21.